斜杠青年
郝景芳 李 真
推荐

万维钢《精英日课》
四期推荐

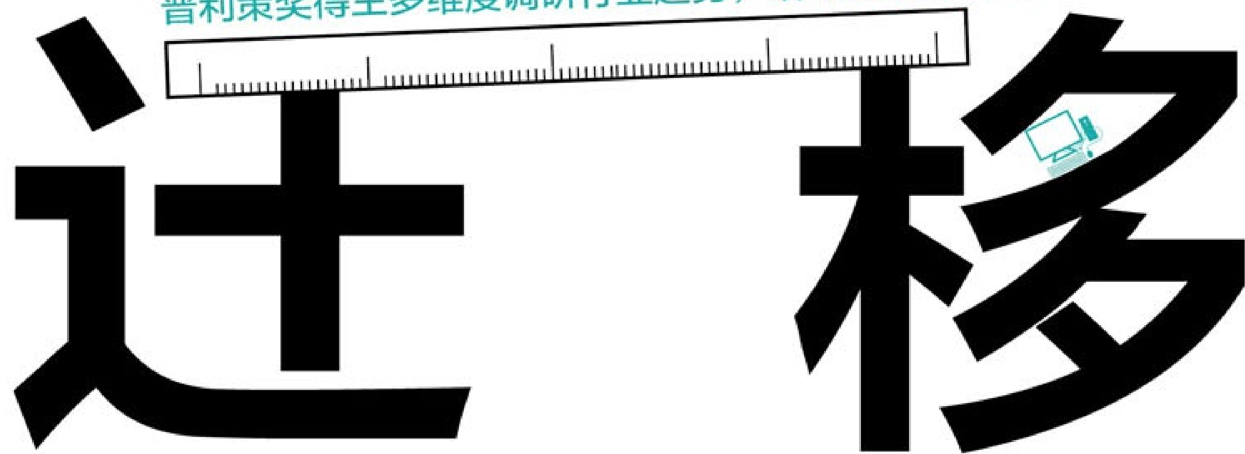
喜马拉雅
荐读



能力迁移

如何练就跨行业间可复用技能

普利策奖得主多维度调研行业趋势，给年轻人的抓取变量之书



比学习能力更重要的是可迁移能力

[美] 乔治·安德斯（George Anders）◎著

武越 葛颂◎译

中信出版集团

版权信息

书名:能力迁移

作者:[美]乔治·安德斯

译者:武越 葛颂

ISBN:9787508696447

中信出版集团制作发行

献给贝特西（Betsy）、马修（Matthew）和彼得（Peter），以及人生旅程中我们即将经历的那些冒险

序言

万维纲

能力迁移的时代

中信出版社出了一本新书，叫《能力迁移》，作者是美国普利策奖得主、纪实作家乔治·安德斯。

用中国话说，这本书是“无用”技能职场应用指南，所谓“无用”技能，是指和计算机、土木工程、建筑设计等一些“应用”专业相比起来不太实用的学科。

从2012年到2016年，美国新创造了1010万个工作岗位，其中只有5%的岗位是在和计算机相关的领域。就算你把所有和互联网、计算机相关的技术岗位加在一起，也不到10%。剩下的90%的新工作是什么呢？大部分都和拥有可迁移能力的人有关系——也就是需要和人打交道的工作。比如说“市场研究员”，新增了55万个就业岗位，四年增加了30%，比程序员都热门。类似的还有咨询、教育、娱乐业等行业的工作，这些都不是纯技术的工作。

这其实是技术进步造成的。现在自动化程度越来越高，像计算机领域，它消灭旧岗位的速度和创造新岗位的速度几乎是一样迅速的，所以并没有增加多少新岗位。但是只要人工智能跟真人还有区别，就业市场就需要拥有可迁移能力的人。

什么样的能力才算可迁移能力

比如有个男生叫乔希，大学学的是人类学，是一个非常冷门的专

业，这样的专业，除了知道一些趣闻谈资，还有什么用吗？乔希读大学时，一位女教授当着学生的面剪下了自己的指甲。教授说，指甲长在我手上的时候，你们都夸指甲好看，可是我把它剪下来，你们就觉得很恶心，这说明同样一个东西，我们对它的评价并不完全是由东西本身决定的，而是和它所处的环境、文化这些背景条件有关系。我们研究人类学，就要学会理解同样的东西在不同的文化中意味着什么。

这就给了学生一个考察复杂世界的眼光。你学了人类学，就可能拥有一种比直来直去更高级的思维方式。这是可迁移能力的价值所在：它培养的是解决复杂问题的能力。

乔希毕业后的第一份工作是帮不懂技术的人使用电子产品。他就把自己的人类学经验和技术结合在一起，获得了恰当的市场定位。现在乔希进入了人机交流领域，成立了专门的公司帮企业设计网站和软件的用户界面，非常成功。像这样的例子书中有很多，它们的一个共同特点是，你必须把非实用学科的见识和理工科的技术结合起来。比如说：好奇心+大数据=市场研究，同理心+基因测序=基因咨询服务，文学创造力+互联网=社交网络经理……总之这种可迁移能力，是今天这个时代最需要的。可迁移的能力具体指什么？其实就是五种重新定义的“批判性思维”。

第一是探索。好的大学教育特别强调调研能力。并不是教授在课堂上讲什么，你考试的时候照着写就能得分——你得提炼出自己的观点。除了完成指定的阅读材料，你还能寻找新素材证明自己的观点。这就要求探索新事物的能力。

第二是洞察。给你一大堆各种各样、杂乱无章的信息，你能不能获得一个洞察。比如一个商品有市场上的销售反馈，你能不能判断这个商品的前景？

第三是制定规则。按照事先定好的规则去完成一件事情，是非常简

单的技能。可是如果现在根本没有规则，你能不能自己制定规则，带领别人完成任务？

第四是连接。年薪10万美元以上的岗位，都会要求一定的团队组织能力，说白了就是你得会使用权力。你能不能了解团队中每个人想要什么，以及人与人之间的利益冲突在哪里？如果你有这种能力，你就能理解自己的团队和用户。你知道不同的人对一件东西有不一样的看法，你能倾听和你相反的观点。如果你是一个产品经理，你就能很好地把用户、产品和工程师连接起来。

第五是说服。你能不能说服别人接受你的观点？首先你要清晰地表达自己，这和写作水平、演讲水平有关。其次你得有共情能力，想要说服一个人，最好站在这个人的角度说。

能力迁移的日常应用

我们说的能力迁移的能力能做些什么？在日常工作中有什么实际运用？书中讲了三个真实的故事。

研究国际关系的项目经理

有个女青年叫康诺利，在斯坦福大学学的是国际关系专业。康诺利特别擅长理解各国的文化，能跟完全不同文化背景下的人打交道。像这样的人才，能干什么工作呢？她最初的成功，是在wikiHow做项目经理。wikiHow有点像是中国的百度知道。康诺利负责把wikiHow编辑成多语言版本，将公司已经拥有的大量英文文章，翻译成其他国家的语言，特别是第三世界国家的语言，比如说印度尼西亚语。

国际关系专业教会了康诺利变通的智慧。最初公司的设想是找一些当地精通英语的人来翻译。结果康诺利发现，很多英语好的人写作能力并不怎么样。她发现最好的办法是找那些英语水平一般，但是擅长用本

国语言写作的人。事实证明项目经理这个工作非常适合她。在过去15年内，全世界项目经理的岗位增长了500%。想要干好项目经理，你得具备可迁移能力，有跨学科的见识，擅长处理人际关系，协调好自己的团队，并从外面获得帮助。

当你掌握了能力迁移的核心技能，即使你和康诺利一样刚到公司时连Excel制表软件都不会用，但对一个连国际关系都能摆平的人来说，这都不叫事儿。

IBM的社会学家

有个叫米克的人，学的是社会学，但不是名校毕业。米克的特点是实地调研能力非常强。还在上大学的时候，导师就建议米克去越南待半年，研究课题是越南革命。米克到了越南，很快就学会了越南语，能跟当地人自由交流。当时有很多西方公司在越南开设业务，米克就帮这些公司去做商业谈判、促成和当地公司的合作。他既了解越南文化，又了解西方文化，工作做得很好，很快就出名了，因此他被IBM挖走做区块链相关的推广业务。。

区块链是一个技术性非常强的东西，热门归热门，但是能真正把“什么是区块链”这个问题给解释清楚的人却很少。米克不但能在短时间内学会越南语，还能在短时间内理解区块链。不论你是想听概念还是想听技术，米克都能给你说明白。米克的成功原则是讲任何东西都要考虑听众的视角，只有充分理解听众，对谈话背景非常敏感，才能把这个工作做好。

投资界的哲学家

《黑天鹅》《反脆弱》的作者纳西姆·塔勒布有个身份是期权交易员，他赚了很多钱，但是因为书写得太好，人们更愿意把他看成一个哲

学家。金融大鳄索罗斯是哲学家卡尔·波普的弟子，但是因为金融玩得太大，人们还是把他当成一个交易员。

这里要说明的是，有很多搞金融的人其实是学哲学出身的。企业创始人、高管、普通金融从业人员都有。如果你是哲学系的毕业生，去华尔街找工作你会有一种亲切感。书中有个人物叫卡尔·伊坎。伊坎喜欢的商业模式是，收购一个很有潜力但表现并不好的公司，重组这个公司，告诉管理层应该怎么改革，改好了再卖掉。

伊坎以前就是学哲学的，哲学跟这种工作有什么关系呢？伊坎说，哲学的一个智慧，就是看你在混沌不明的情况下能不能做出自己的判断，在互相矛盾的情况下能不能向前推进。收购一个公司之后，伊坎对管理层的重组改革，就运用了这个精神。

伊坎善于转换不同的视角来看一个问题。他坚持自己的观点，同时又尊重别人的意见。想要做一个成功的投资者，需要同时拥有两个素质，这两个素质看似矛盾。首先，你要有洞察力，相信自己这个投资能成功。第二，你要有探索精神，能够随时接受新的信息，勇于推翻自己之前的决定。既要坚持，又要改变，很矛盾，典型的哲学家气质。

当你毕业10年后，你会发现拥有可迁移能力的人的工资水平逐渐增高，这就是拥有可迁移能力的人的后劲。

使用能力迁移获得最佳机会

对外部关系户来说，这就是找到适合你的“机会网络”。有人拿领英上的数据统计，发现苹果公司员工的毕业院校中，排名第一的是圣何塞州立大学，一共有1484人；排名第二是斯坦福大学，有250人。圣何塞州立大学是个声望很一般的学校，申请这个大学很容易，录取率高达63%，它的生源跟名校没法比。那为什么圣何塞州立大学有这么多学生能进苹果公司呢？答案非常简单，因为圣何塞州立大学就在苹果公司旁

边。大学生平时跟苹果公司接触很多，做个实习生，开个技术研讨班，大家交流方便，互相之间都认识。

所以这个世界并不是一条直线，谁学习努力谁就去好学校，谁去好学校谁就获得好工作，谁工作好谁的收入就高……有时候在正确的时间出现在正确的地点，就可能是你成功的关键。机会如何在正确的时间出现在正确的地点呢？也许关键是你认识正确的人。

如何获得这个交谈的机会。你可以让大学老师推荐，你可以参加所在行业的会议去跟相关的公司接触。但最有效的办法，是找一个中间人，让他把你引荐给这个公司。安德斯说，最理想的中间人，是你的那些已经毕业多年，现在在社会上混得比较好的大学校友。

美国人说的这种校友网的关系，英文是connection或者network，网络连接主要是信息上的交流，无非是现在有什么内部信息你告诉我一声，或者你把我介绍给谁谁。校友网其实是个信息网。机会网络在不怎么熟悉的人之间就能有效运行，现代社会是陌生人世界，大家为了共同利益在一起合作，机会网络应该慢慢常态化。美国人不是特别讲“关系网”，但是把“机会网络”给系统化了。校友网、推荐信、公司员工的“内推”，这些都是制度化的鼓励用“自己人”。这种做法提高了信息交流的效率。

对于自身来说，需要通过讲故事和刷经验值来创造机会。不论哪个公司招人，都不是完全靠大数据的硬指标筛选的，最后肯定要有一个双方在常规交流之外聊一聊具体工作以外的东西。这就是讲故事的机会。只要你故事讲得好。哪怕你没有相关的工作经验，相信你也能很快学会。

安德斯总结了讲故事的套路，就是五个谈话点。逆境，面试时可以强调经历过什么样的失败。但是请注意，你重点要强调是如何战胜这些困难的。说服，你是否说服过别人？是否曾力排众议，让事情按照你的

设想走？所有的说服问题本质上都是领导力问题，所有的领导力问题本质上就是说服问题。业务，你会不会使用像社会学和心理学这样现代常用的统计工具。公司会关心你会不会用，这会对你的业务能力有个直观了解。合拍，公司希望招个干活儿能干到一起去的人。你应该对你申请的这个工作有所了解，这就得靠你的调研能力了。成就，和别人相比，你有没有什么出类拔萃的地方。并非所有新职位都是雇主先想好需要什么人，从而列出各种条件登广告招聘的。有统计说，至少有六分之一的新工作不是规划出来的——事先连老板都没想到公司需要这么一个岗位，而是遇到了合适的人，临时创造出来的岗位。

把这个道理再进一步，也就是有意识地刷经验值。比如说：多尝试，经历失败，丰富你的人生经验；多跟人交往，练习交流和组织能力；学点技术，掌握一些实用工具；要善于做调研，了解你所在的领域正在发生什么事儿；找机会取得能让自己脱颖而出的成绩。

如果一个人真的做到了这些，哪怕你知道他是特意“刷”出来的经验值，你能说他不是人才吗？你说这公平吗？这本书探求的不是“公平世界”，而是真实世界。不管在中国还是美国，都是掌握可迁移能力的人统治真实世界。

第一部分 发现个人特长

01 软件正在吞噬世界吗

2007年乔西·苏赫尔（Josh Sucher）从巴德大学毕业时，对于找工作一事还毫无头绪。四年间，乔西的父母支付了大笔开销支持他攻读人类学专业。如今的乔西能一眼分辨出人类学研究中的业内人和门外汉，能就每个地区的巫术趣闻侃侃而谈。他的毕业论文就是分析100美元手提电脑的“建构性基底”，并将其描述为“一个内置政治影响本能的机器”。以巴德大学的培养标准为依据，乔西可谓是一个非常优秀的完美学生。然而在全美顶尖公司的老板们眼中，以他们严苛的标准考量乔西，他就像暴雪中的兰花一样华而不实、一无是处。

乔西的许多同学也都遭遇了类似的挫折。巴德大学弘扬的自由奔放精神似乎与学生们所追求的光明前途没什么必然联系。乔西的父亲将这一窘况看作让人啼笑皆非的灾难，一度说道：“你为什么不去人类学家工厂谋个饭碗？听说他们最近有新职位在招聘。”即便是作为学生代表参加毕业典礼演讲的优秀学生都无法隐瞒这种焦虑。他们例行地向理想生活表达敬意与问候，可是随即又对每一个毕业生将要面对的危机四伏的未来皱眉蹙额。巴德大学校长利昂·波茨坦（Leon Botstein）仅在讲话中列举全国高等教育非实用学科专业如何快速发展，却也对非实用学科专业如何与毕业生职业之路更好结合一筹莫展。毕业典礼演讲者迈克尔·彭博（Michael Bloomberg）提醒大家找工作会“不尽如人意”，且还意犹未尽地补充道：“你们中的一些人可能一时半会儿还不好找工作。”

尽管现实很残酷，乔西·苏赫尔最终还是成功了。在通往成功的路途中，他甚至都不需要掩饰自己的性格、兴趣和生活理念。

本书以乔西的故事开篇，因他的故事恰呈现出了一个基准性的真理，这将有可能被淹没在对高校教育价值观的忧虑之中。在通往成功的

路途中，求知欲、创造力与共情力似乎已不再是不可或缺的基本素养，而人情世故在职场中从来没有像今天这样显得如此重要。你不必为了兜售自己的能力而掩饰真实的自己，更不必为自己在大学课堂上学到的脱离实际的知识，或者所具备的所谓软实力而感到抱歉。人力资源市场每周都会有成千上万的职位空缺，静待那些能在迅猛发展的高科技未来中展现自己人文魅力的候选人。

试想，人力资源工作几乎全部需要办公软件的加持，科学技术全方位覆盖所有领域。每一次学科或词汇的交集都会形成一个新的领域。求知欲+数据科学=市场调研，认同感+基因序列=基因咨询，创造力+信息网络=社交媒体经理人。这是一个内容丰富、奇妙多彩的网络世界。本书将以多种方式全方位探究人文教育和社会需求相匹配的诸多路径。

我们不妨对核心洞察力做如下解读：常规工作的自动化程度越高，就会创造出更多无效的数字链接，也容易在海量数据和数据盲点上混乱无序，因此就越能意识到人力辨别在当今数字生活中的重要性。我们很容易痴迷于萦绕在我们周边的数字工具：社交活动中必不可缺的色拉布（Snapchat）和脸书（Facebook），旅行攻略的好帮手猫途鹰（TripAdvisor）和爱彼迎（Airbnb），以及用途广泛的无人机摄像等。开发设计出这些工具的软件工程师自然而然被奉为名人，但是如果没有人来做诱导、评判、说服、争论、教授、推广、颠覆和互动的工作，每个技术的突破实质都只是一个空架子。追根溯源，人类还是群居动物——人们互为对手，却又广结伙伴；渴望尊重他人，对待敌人却也不留情面。我们的行为方式让工程师们困惑不已，在人类学家眼中却又正常无奇。两千多年前，我们的祖先在阿尔塔米拉山洞看到一幅粗糙的野牛壁画，赏玩之余还对身边的朋友说“多聪明啊！你应该再多画一些”。从那时起，人类复杂的特质便一直如此。

实验室研究者和工程师的发明创造越多，社会就越能提供更多工作机会给有能力展现人类特有优势的求职者。科学技术或许是仓库管理

员、普通工厂流水线工人这样低水平就业者的杀手。毫无疑问，机器人擅长处理日常琐事，比人力更快捷、更可靠，且性价比更优。然而在生活的其他诸多方面，机器（甚至包括基于人工智能的软件）还没能完全适应和胜任人类能够从事的任何工作。在没有程序规定，而只能依靠主观感知变化的情况下，机器无法应对这种变化，但是我们人类往往游刃有余。

如果幼时习惯可以预示成年后的命运，我们不妨在乔西·苏赫尔的一张家庭合影中一探究竟。照片中的他还是个蹒跚学步的孩童，站在一把椅子上，手里握着一把螺丝刀，正在努力安装墙壁上的插座。小男孩干劲十足、信心满满，以至于所有看到的人大都希望他能获得成功，即便也有一些谨小慎微的人会大吼一声："赶紧从椅子上下来，这活不是你干得了的！"诸位读者暂时把这幅画面记在心里。我花了很多精力试图搞清楚为什么像乔西这种冒险者会把握住其他人所忽视的职业机遇。他的部分好运（以及诸位的运气）可能归因于他在生活中时刻保持着少许年轻时的憧憬与梦想。

所学专业匹配行业热点

随着乔西·苏赫尔长大成人，他一直以别人意想不到的方式向世界展示着自己的好奇心，比如：七年级时不加思考地在高速公路上风驰电掣地骑车去学校；到了上大学的年纪，很多同学都以就业为考量基准选择学校和专业，他却对此不以为然。最终，他选择了巴德大学——坐落于纽约市北部，距离市中心110英里（约177千米），新潮而著名的学校。巴德大学的校友包括滚石乐队创始人斯迪利·丹（Steely Dan），以及诸多著名画家、艺术家、演员和作曲家。其文学写作系近年来培养了很多著名作家，如托尼·莫里森（Toni Morrison）、索尔·贝罗（Saul Bellow）、齐诺瓦·阿切比（Chinua Achebe）和拉尔夫·艾里森（Ralph Ellison）。巴德大学没有商学院。

对于苏赫尔来说，巴德大学永远保持着迷人的魅力。大一开学的第一个星期，他发现自己已身处文化人类学浓烈的氛围之中，上课时老师拿出一把指甲钳，剪下一些指甲，然后一一分发给学生进行测试。她认为，我们指尖上看似干净的指甲剪下来之后竟是如此不堪入目。诸如肮脏和污秽这类词不是凭空造出来的，大多需要依据语境和文化背景来判断。对于怀着激动心情参加研讨课的大一新生而言，这简直就是颠覆了他们过往的世界观。苏赫尔后来告诉我，那位老师通过她的举动传递出来的信息“完全重塑了我对世界的认识路径”。

在巴德大学修业四年顺利毕业后，苏赫尔学会了如何在一周内制作一部短剧。他知道了如何在学校收发室和废弃粮仓等最不可能的地方设置话剧舞台。他积累了很多见解辽阔却又不切实际的技能，但显然这些技能不能将其转化为体面的工作。为了拖长毕业时间，他决定试着去法学院学习，但最后又证明并不可行；法律是他父亲的职业，却并不适合他。

在法学院学习期间，苏赫尔为了挣钱，创建了街区工厂作为自己的副业，为使用苹果电脑的小公司提供技术支持。此后他开始工具箱不离身，在Craigslist（大型免费分类广告网站）上发帖广而告之，为客户安装投影仪、网络电缆和其他设备零件赚取劳务费用。他以450美元/月的价钱在布鲁克林区郭瓦纳斯运河附近的办公孵化器租了一张桌子作为自己的办公室。他的家则是祖母家阁楼上的一张床，这样就够了。“我非常擅长计算机技术，我喜欢把事情分得清清楚楚，”苏赫尔后来解释道。

如果看到那时的苏赫尔，你可能会认为他是一个毫无目标的迷途羔羊。事实上，他正在锻炼巴德大学教给他的一项重要技能：学会倾听。他的客户，尤其是曼哈顿周边艺术画廊的画家需要的不仅仅是更好的音频/视频连接技术，他们更需要一个善于倾听的听众来慰藉他们的内心，传递认同感。“我的大部分客户都有些焦躁不安，”苏赫尔告诉我，“出了些问题，他们就开始自怨自艾。他们说：‘你可能觉得我是个白痴。我也感觉自己就是一个废物。’在我们的沟通中很多劝慰时刻可以说是命悬一线的。为了安慰他们，我通常会说：‘这不是你的问题，这是技术故障。这个设计太糟糕。’我随即帮他们解决各种棘手的问题，然后我们还能漫无目的地聊几句。”

很多年后，苏赫尔特别想换个工作，他希望可以创办一个能化解技术失败的项目。“我已经筋疲力尽了，”苏赫尔告诉我，“我厌倦了没完没了地解决低端的技术问题。”他的新目标是：把志同道合的人集中在一起创建用户主导型技术实体。

苏赫尔开始在闲暇时间不断地与数字工程师和实用技术专家见面会谈。虽然没有通过传统意义上的投递简历的过程，但是他已经通过网络找到了新的工作。他参加了一个在曼哈顿举办的聚会，与会来宾们举杯共祝有关市场调研和用户访谈的新书问世。苏赫尔发现自己身边的嘉宾在觥筹交错之余对他的装帧设计赞不绝口。受此鼓舞，他在曼哈顿视觉

艺术学校的互动设计中申请了一个学习项目。在学校，苏赫尔用长期以来自己坚持的认同感和求知欲来指导自己在这个学习项目中与设计、市场调研和电脑编程相关的新技能。“对我来说，这是一个神奇的时刻，”苏赫尔说，“我找到了我的专属领域，我一度激动得热泪盈眶。”他没有花太长时间就学会了新的技术技能，这更加凸显他在大学时期的训练非常有价值。快速崛起的新公司创业者们不仅要懂技术，他们更需要通人性。

苏赫尔的职业观念将他的目光吸引至位于布鲁克林的Etsy（网络商店平台）公司上。该公司有一个市值10亿美元的线上交易市场平台，供艺术家们展示交易种类丰富的艺术作品，从贺卡到珠宝首饰，应有尽有，视觉艺术学校的几个朋友和老师也在那里工作。一次会议上，苏赫尔听了Etsy的CEO（首席执行官）查德·迪克森（Chad Dickerson）分享公司的发展历程，对于Etsy扶持小公司进军艺术市场的做法很是欣赏。当他得知这家公司正在招聘，便毫不犹疑地提交了求职申请。

Etsy公司不仅网罗英才，而且更加偏爱不拘一格、经验丰富的人才，公司CEO迪克森自己就是杜克大学英语专业的毕业生。Etsy公司的软件工程师和数据分析师不乏文学史、日本研究和心理学等专业的毕业生，所以在这样的公司里，文学艺术专业背景的雇员不必刻意隐藏他们的教育经历，他们会调侃珍妮·霍尔泽（JernyHolzer）的概念派艺术作品，也会把艺术理论付诸实践。对于苏赫尔来说，Etsy就像是家一样。

苏赫尔在Etsy公司做了一个数字化的人类学调研项目，通过会易通（GoToMeeting）和谷歌环聊（Google Hangouts）等软件，他可以与世界其他地方的艺术创作者和买手们创建联系，了解他们如何使用Etsy平台，研究如何使公司平台更好地服务于客户。他把自己变成了一个耐心的倾听者，饶有兴致地听艺术家分享他们的故事，了解他们如何创建自己的工作室、为何能长期保持旺盛的创作活力，并由此总结出一些相通的规律性内容。他的认同感、求知欲和贴心服务使他对Etsy的客户群了

如指掌，这可不是做几次调查问卷调研就能做到的。“每个人都由自己的经历塑造而成，”苏赫尔向我解释道，“这样的人有很多。”

别人眼中的苏赫尔是一个务实的人类学家，分外留心买家的偏好，得出的研究结论更是充分翔实，有理有据。在他的调查报告影响下，公司新添了不少服务项目和特色产品，同事们都对他赞誉有加。“我一直站在买家和卖家的立场上双向思考，”苏赫尔告诉我，“我一直敦促自己，希望能坚持用他们的思维和习惯来体验科学技术的信用。”苏赫尔看似毫无计划的工作行程何以产生如此良好的工作效应，这一点尚无定论。但大学时期养成的求知欲、创造力和认同感会助你收获人生好运，这一点毋庸置疑。快速变化的世界不会耽误你的前途，反而对你多有益处。

把握新科技促生的新职位

2006年，经济学家大卫·奥特尔（David Autor）、劳伦斯·卡茨（Lawrence Katz）和梅丽莎·卡尼（Melissa Kearney）联合出版了一本具有里程碑意义的专著，研究科学技术是如何改变人们的收入、命运和谋生能力的。他们（分别来自麻省理工学院、哈佛大学和国家经济研究局）对近25年美国人口普查办公室、劳工部和其他政府机构所收集的数据进行了梳理，解读了1980年以来美国人的工资单中的秘密。自那时起，奥特尔、卡茨和卡尼于书中所披露的内容开始引发公众对科学技术诱惑与危险的讨论。

早在新技术还未投入到像运送碗碟这样薪水低廉的体力工作中时，它已经对传统意义上为中产阶级提供服务的任务主导型工作产生了重大影响。几十年来，工厂职工目睹了生产线上机器人取代焊接工和装配工，而且科技对公司、办公、银行，以及其他白领工作的致命性影响还在快速显现。薪资审计核查专员逐渐被相关软件取代，校对员、银行柜台出纳、行政秘书和接线员也难逃被技术替代的命运。麦肯锡全球研究院的研究员们预测：现代社会45%的车间体力工作都有为自动化让步的趋势，正如风险资本家马克·安德森（Marc Andreessen）注意到的，“软件正在吞噬整个世界”。

2008—2010年的经济危机使美国经济陷入泥潭，880万美国人失业，尽管后来经济日渐恢复，很多岗位却不复存在。奥特尔、卡茨和卡尼揭露：科技发展的同时也降低了程序化工作的存在价值。《麻省理工科技评论》（*MIT Technology Review*）——一本关注工程学前沿研究的专业杂志——2013年发行了以“科技是如何毁灭工作的”为封面故事的报道，引发了社会广泛关注。其中，麻省理工管理学教授安德鲁·迈克菲（Andrew McAfee）深刻反思了充满无人驾驶车和售货机器人的未来社

会将是何种生态。“当所有这些曾经在科幻小说中出现的情节都变为了现实时，”他问，“人类该干什么？”

随着公众的忧虑愈加严重，大家认为技术产业变革本身可能会给出答案。业界观点普遍认为：如果我们恰好能培训足够多的软件工程师，新生代就能顺利找到满意的工作。一时间，从旧金山到底特律，数百个编程学院如雨后春笋般冒了出来。贝拉克·奥巴马（Barack Obama）在其总统任期内不止一次地鼓励青少年去学习科学（Science）、技术（Technology）、工程（Engineering）和数学（Math）（简称STEM）等课程来充实生活，所以未来成为程序奇才变成了新生代所追求的目标，而像《社交网络》（*The Socialnetwork*）这种展现深夜编程狂热者独特魅力的电影又起到了推波助澜的作用。语言甚至可以像追寻阳光生长的植物一样根据计算机的相关术语进行自我重塑和再造，诸如开放资源（open source）、背景兼容（backwardcompatible）、黑客松（hackathon），以及黑客空间（hackerspace）这些词汇已经不绝于耳。

软件开发企业不仅没有保护自己的员工不被自动化所取代，相反却一直在做剔除旧工种的事情，不断地以同样的速率创建新的岗位。几年前，需要程序员手动完成的很多工作如今已经被自动化设备、电子图书馆和有关程序所取代。美国在2012年5月—2016年5月间增设的1010万个网络工作中，只有5%，即541000份新增工作是与计算机相关的领域。不到1/10的求职者被要求具有编写商务软件、运营网络和开发智能手机应用软件的能力，而其他人若想实现梦想就只能取决于其他能力了。

数字技术发展的广泛影响不仅影响到数字技术自身的发展，而且还波及社会与经济领域的方方面面。20世纪上半叶，我们看到了汽车业的繁荣引发了亨利·福特（Henry Ford）工厂的招聘潮。20世纪20—50年代，美国的汽车产业使全国瞬间出现了成千上万的新岗位。为了迎合自动机械、公路建设、驾驶学校、汽车经销、汽车美容、汽车保险、交通安全、停车管理、地图规划和人身伤害诉讼等行业和人员的快速发展，

每个地区都不得不重新定位。

如今这一切又如昔日重现。

读者如果仔细审视2012年5月以来的新增就业机会，不难发现，发展迅猛的领域通常不直接受科技革命热度的影响。多亏了费用低廉的线上调查和大数据分析技术的迅速崛起，造就了美国现有550000名市场调研者和营销专员，这一数据比2012年增长了30%。我们的日常生活也常置身于众多的用户调查中，不管你愿意与否，过去一年你可能参与了至少十几次这样的调查活动。公司需要客户的一切数据，包括飞行记录，或是家中宠物最近一次的就医记录，等等。在此过程中，市场调研已经从原本一个不为人们熟知的小众领域变成了一个极具吸引力的大众行业。

还记得2012年5月—2016年5月新增的541000个就业岗位吗？分析一下，可以发现，像监察专员、遗传咨询师、平面设计师、人力资源专员、管理分析师、市场调查分析师、营销专员、学校管理人员、技术文档工程师和训练专员这些职业，虽受科技影响但并不被科技左右。现在我们已经拥有626000个新职位，许多领域的职位甚至都是以领跑全美经济增长双倍甚至是四倍的速度增长的。

更重要的是，这才仅仅是开始。过去五年里，我们在综合管理、金融、法律、销售和教育等产业大项中增加了超过170万的全新职位，一共有230万个空缺岗位。它相当于同一时期计算机行业产生的新职位的三倍多，或者相当于匹兹堡、迈阿密、新奥尔良、亚特兰大和西雅图的人口总量。

是不是很令人吃惊？其实完全可以理解。毫不夸张地说，许多新职位在还未接受任何宣传造势的情境下便已经跻身美国经济主流产业中。传统意义上的媒体报道和政党竞选的宣传战等营销策略完全不适用于这些新兴的工作岗位。我们说的不是“华尔街之狼”，也不是那些拿着最低

工资、为无良跨国公司工作的单亲父母。这些有意义的工作正在被遗忘的中产阶级群体中悄然复兴，其中包括多种技能含量高却又非常低调的行业，以及刚好存在巨大人才缺口的行业与领域。

如果你是刚毕业的学生，正在寻求入门级工作，本书第4章会重点讲解将众多本科所学知识用于实践的案例；如果着眼长远，第7章将展示如何使人文学科和社会科学的教育背景在诸如金融、政府、非营利组织和企业中淋漓尽致地发挥作用的案例。

科技日新月异地发展，确实使我们变得更加聪敏机智，为我们在日常琐事上节省时间，让我们心满意足地收获工作成果、开疆拓土。社会也一直在为辛勤劳作的人们提供舞台和机遇，你点击谷歌搜索引擎，各种最新资讯都能手到擒来。若你正在着手为一次竞赛筹措资金，有很多像雷塞边缘（Raiser’s Edge）这样的软件可以作为你的工具。领英作为专业的招聘软件可以为你提供展示才能的舞台，律商联讯（LexisNexis）可以为律师提供很多法律、商业方面的资讯，AutoCAD（三维设计软件）是适用于工业设计师的辅助设计软件，FinalCut（最后剪辑）是适合电影制作人的视频剪辑软件，Houzz（霍兹）是为室内设计师打造的互联网家装平台，诸如此类的平台令人目不暇接。

想想乔西·苏赫尔的境遇，如果他还保持着传统人类学者的研究方法，走遍美国各地，每天用笔记本和手机记录一两个用户记录，Etsy公司不会聘用他，因为Etsy公司不会接受这样效率低下且费用昂贵的工作方式。有了会易通和谷歌环聊软件工具，一切都不一样了。虚拟畅游世界突然变得非常随意，不用再背负行李远途旅行了。苏赫尔每天早上9:30到达位于布鲁克林的Etsy公司总部，几分钟后就可以与位于多伦多的艺术家团体进行视频会谈，与亚利桑那州的客户取得联系。如此，整个世界都触手可及。Etsy公司总部的同事可以同步观看整个会谈过程，及时提出问题建议。科学技术发展确实淘汰了一些旧的工作岗位，但同

时也创造了20年前并不存在的新工作岗位。

大多数职业机遇都是为有专业技术素养的人准备的，而专业技术素养并不是专心致志地花几个月的时间就能速成的，也不必非要有计算机学历背景。像43000到90000美元的年薪就很能吸引大学毕业生，与此薪酬匹配的工作都属于像管理、教学、销售和教育这样的行业，1.4亿名就业的美国人中有接近一半的人从事的是这些行业，他们组成了美国经济的基石。相反，涉及计算机专业领域的劳动力仅占比不到3%。优秀的软件工程师的薪水高得惊人，和著名运动员与明星的薪资水平一样，但对大多数能够找到工作的美国人来说，软件工程师绝不是最终的职业追求。

我们应该如何看待这些令人激动的新行业？许多数据中心确实具有洞悉空间的能力，可以使意见相左的人达成共识，我们姑且称之为“和谐行业”（the rapport sector）吧。但是，机器无法辨认含糊不清和灰色地带的信息，仍然需要人类发挥聪明才智去接收机器感应不到的信号，以程序无法描述的方式去解读信息的演义。这就是“智慧经济”（the ingenuity economy）。我们甚至想要通过额外的标签来确认旧时代的通信工具在数字化时代的价值。《伊索寓言》（*Aesop’s Fables*）和《罗摩衍那》（*Ramayana*）的故事，很久以来都是靠人类口口相传得以延续。只有文化以羊皮卷的形式传承下来，才能在今天用软件来做展示，进而满足不同的研究学习和展示的需要。

做这类设计首先需要具备探索精神，因为现在很多有趣的工作美国人此前从未接触过。就拿现今的职场来说，机遇很多，读者们不妨自己寻找或创造一个那样的工作，你就能掌握自己的命运。这样的机会，在新兴公司和大公司中都有。旧的工作机会消失，新的就业机会不断出现，这需要我们有全新的视角来审视这些新领域。

学着像乔西·苏赫尔一样，用开拓精神塑造你的职业生涯，你会对你的能力产生自信。同样重要的是，当意外发生时，你有足够多的经验

和优秀的品性来应对接下来发生的任何事。正如哲学作家艾瑞克·霍弗（Eric Hoffer）所说："迅猛变革到来之际，未来是属于学习者的，他们会全副武装地从容应对从未存在过的世界。"

20世纪70年代以来，甚至到了90年代，新的职业领域层出不穷，职业生涯路径越来越不可预判，机遇稍纵即逝。欧文信托（Irving Trust）公司和斯佩里·兰德（Sperry Rand）公司不再将招聘管培生作为培养人才的途径。当今世界变幻莫测，在创新潮流中，足智多谋的人依旧掌握着职业主动权。借用麻省理工学院大卫·奥特尔的话说，当成功这件事以"决策力、直觉和说服力"为标准时，勇于探索的人定将胜出。

拥抱发展中不确定

你会积极进行自我管理吗？你能摆脱思考桎梏吗？你能适应不断变化的环境吗？你喜欢接受挑战吗？如果你点头肯定，那么你就具有探索者的思维，而这也正是德勤、瑚玛娜（Humana）和美联储（Federal Reserve）这些企业和组织所希望寻觅的人才，它们总是朝着人们意想不到的方向发展前进，因此也更渴望拥有新想法的人加入。

自20世纪90年代初起，心理学家就开始大肆赞扬无界限且千变万化的职业所具有的优点，每个人都可以描述自己的工作内容，规划自己的职业路径。然而，当研究人员问及你的工作现状时，很多人表现得并不勇敢。在一个著名的调查中，绝大多数被访者的自建档案符合研究者划分的“五好公民”、“雇用兵”和“受困者/迷失者”三类。不到1/3的调查对象选择独立自主、变化自如的职业发展路径。从在麦当劳做汉堡到在梅约诊所诊视X光片，这种多样工作的调查显示我们依旧处在一个以传统价值为评判标准的社会之中。这正是信息化和全球化发展为何会使很多人惊慌失措的原因，但是这些多样化的发展趋势将会持续性地对重复性工作产生冲击。

大学期间选择非实用学科专业，就是与冒险者为伍。刚开始的那段时间里，在一些争议话题上你会坚持己见，尝试阐述新观点，而不是原模原样地重复导师的观点。当你在辩论中占据上风时，你会享受整个辩论过程。当你初次受挫、观点杂乱时，你会学会如何适应环境，重组思绪。到了高年级，你逐渐具有掌控全局、自主学习、挑选项目、收集数据和设计书单的能力。不论眼下你所感兴趣的话题局限在何等狭小的范围，你探究得越深入，掌握的实用技能就越多，进而就会知道依靠自己的力量究竟能做什么，做到什么程度。

通常那些精力充沛的教授会以轻松自如且易于接受的方式来拓展你所擅长的领域，不妨就把他们想象成那个扔下竖笛，手握演示遥控器的彼得·潘（Peter Pan）吧。达特茅斯的保罗·克里斯蒂森在大一新生的开学典礼上就扮演了这样一个角色。在这场不同以往的演讲中，他告诫学生："生命中最美好的时刻始于你的奇思妙想。"他无意中吐露他见到妻子——历史学教授塞西莉亚（Cecilia）一周后就向她求婚了。"但是都实现了！"他笑着说。像许多人文学科院校一样，达特茅斯不提供会计和物理学科等理科和商科的教育，但是校方并不觉得忽略这两项教育有何不妥。

数据革命使人文学科更具价值，克里斯蒂森断言："互联网和智能手机的兴起意味着你可以快速搜索你需要的任何信息，"他同时指出，"这样那些不擅长分析数据，却言必称数据的所谓专家便不再风光了。"克里斯蒂森更喜欢训练并帮助自己的学生为不可预知的未来做好万全的准备，实现这一目标的方式则是学习通用的问题分析方式，并向他们灌输探索新事物的乐观自信。他坚持认为，一旦具备这些基本能力，无论换多少次工作，都能在各个领域有所斩获。

2007年，当艾丽·百格丽（Ally Begly）初到达特茅斯学院时，她想进入医学院预科班学习，毕业以后当一名医生。刚开始的几个月，她不知道医学院的预科学习是一件多么痛苦的事。她的同学大都在摸索捷径，希望得到医学院要求的成绩全A。而百格丽最终获得了另外的收获。她在高中时喜爱拉丁文，觉得古典文学系的学术环境更适合她。"要想学好古典文学确实要下苦功，"她回忆道，"你不能只是打开专业书籍，学习其中的内容，然后合上书想当然地把阅读过的内容当作自己已经掌握的知识。死记硬背绝对行不通。"

百格丽决定，这种新的学习方式便是她通往美好未来的必经之路。她的第一篇课程结业论文多达20页纸，主要论述希腊葬礼的骨灰盒特质，探究古代陪葬的两耳细颈酒罐是为每个人专属定制还是批量制作。

由于这个研究没有任何现成的参考文献，好几个深夜，她在达特茅斯图书馆伏案苦读，分析细节，创建理论。“这是我第一次独创式地写作，也深刻感受到了其中的痛苦和魔力，”她回忆道，“当我最终得到A时，我感觉超棒，真正感受到身处喜爱的专业领域发自内心的激动和狂热。”

大学毕业后，百格丽热情地开始了富有意义的教师生涯。她关注四五年级的小女孩的学习状态，逐渐有所获——了解她们为什么在快升中学时经常会对学习失去信心。她开始格外关注“冒充者综合征”（impostor syndrome）。而她的一位学生感到焦虑的问题也时常占据她的脑海——为什么从没有女人成功登上月球呢？“我们有改变的可能，”百格丽说，“我愿意为之努力。”

几年前，克里斯蒂森让他的学生仔细思考公元前5世纪的雅典艺术为何从来不向海军辉煌的战绩致敬。学术界至今对此没有定论，“大多数学者并不比学生聪明，”后来他向我解释说，“如果我们习惯于一些固有的思维方式，这将不利于我们自己工作的深入。”

本科生萨拉·莫里（Sarah Murray）抓住了这次机遇，她的回答极具说服力，因此被邀出席众多古典文学学者大咖参加的学术会议，并在万众瞩目下发表她对问题的理解与见地。即将上台前的几分钟，她变得非常紧张，遂看向克里斯蒂森，希望寻求一些宽慰。“我告诉她，你正在与世界顶尖学者同处一室，”克里斯蒂森回忆道，“她看起来有些惊慌失措，我随即宽慰她：‘但是主旨演讲人就是你，在这个问题上你比谁都专业。’”

十几年后，莫里凭借自己的能力成了一名有着丰富经验的教育者，她在圣母大学和内布拉斯加州立大学都有教职。她一直工作在一线教学岗位，不断推进数字人文学科的发展。她通过将现代数据分析方法应用到古代未解问题上，取得了重大学术发现。

拥有社会头脑

你能组成一个团队吗？你能平衡团队成员中不同的思想和习惯吗？你能高屋建瓴地把握全局吗？你能在众多因素的影响下推行团队的管理措施吗？至少从20世纪30年代开始，各个公司就开始招聘具有社会头脑的人才。最初，这是一个无心之举，多用于招聘积极向上的销售员。现在的情况略有不同，像贝莱德（BlackRock）集团这样的金融巨头在招聘年薪高于10万美元的员工时，也将团队协作能力作为优先考量的准则，像eBay（易贝）这样的互联网零售巨头招聘员工的条件是能满足客户、商家等大多数人的需求，同时还能积极推进所有工作。

这些技能都是可以培养的——大学就是最好的培训基地。如今的社会风向对硬技能更感兴趣。但业界也开始重视软技能，本着这样的精神，招聘首席执行官时，情商是谈及最多的筛选标准。当然，所有这些变化都与非实用学科教育强调的理解不同视角的主张高度契合。

2015年秋季，在位于得克萨斯州奥斯汀北部的西南大学，英语专业教授海琳·迈耶斯（Helene Meyers）让本科生说出他们已经掌握的学术技能。后来，经她整理汇总，将调查结果登载于《高等教育纪事报》（*Chronicle of Higher Education*）上，学生们列出需要掌握的四种能力，包括写作和研究能力、听说能力、项目管理能力和连接细节与全局的能力。当迈耶斯问到什么最让他们印象深刻时，一名学生激动地脱口而出，“这些都是市场营销技能”。

确实如此。你会在文学赏析中深入发掘主要人物的行为动因。在一门叫作“英文小说赏析”的课程中，迈耶斯鼓励学生广泛阅读，了解作品所处的人类社会环境，如此才更易于今后职业道路的顺利发展，引导学生拓展更为多元化的职业生涯。在这个课程中，学生所接触的内容涵盖

从预算文案撰写到餐饮行业管理，甚至还包括非营利机构的运营，有的学生甚至还接触到了技术层面的知识。正如迈耶斯所言：“如果学生学会把多样化的文本和传统惯例联系起来，他们很可能会开发出连接软件开发者和终端用户之间联系渠道的技能。”

如今，研读社会学、历史学或者政治学的学习潮又重新席卷而来。你会探究劳动力管理、移民和本土主义，或者任何对立群体之间的关系状态，你会有一种强烈的意识去了解同盟是怎么建立的，冲突是怎么解决的。在任何这些学科中，你会平衡你思想中的冲突观念，创建出综合考虑全局的精准模式。

了解其他人所学到的技能，用来指导自己巧妙应对复杂局势。“大多数非实用学科专业学生有一种意识——至少学习教给了他们创造的基础技能。”一位芝加哥的招聘经理在一次深入交谈中与我分享了自己公司的招聘经验：毕业生所受到的大学教育注重培养其全局观，并保持公平至上的处事态度。招聘这样的人可以避免将来出现大麻烦。

有时，虽然招聘者没有明确要求，但是谦逊也应该是应聘者应该具有的美德。大学期间，乔·尹德维克（Joe Indvik）借助文本精读，读透了希罗多德（Herodotus）古代史中的睿智和愚蠢。他有一些有趣的想法，但将想法多次实践后又先后放弃了这些想法，“我们有时就是看不透，弄不懂，想不清”。现在他在华盛顿特区做环境顾问，为能源部和一些新兴公司提供咨询建议。许多工作涉及沟通各方对同一问题的不同见解，这和历史学家善于讲述互相矛盾的历史事件有异曲同工之妙。“有时，正确答案就位于所有观点的交集处。我觉得一个优秀的团队领导者要认识到自己的行为正是解决这一问题的核心关键。”

如果把自己沉浸在另外一种文化中，或许你还能发现一个热情洋溢、活力四射的自己。十多年前，当卡丽·达拉斯（Kari Dallas）还是本科学生时，她飞往希腊度假。有一天，她正和一位蓝眼睛同学走在希腊小镇的街道上，令人震惊的事发生了，这一幕至今她还记忆犹新：一个

女孩充满恐惧地盯着我朋友的蓝眼睛，不停地在胸口画着十字祷告。达拉斯回忆道：“她就像见到了一个魔鬼。”这就需要深入研究一种社会的存在方式，只不过与人们想当然的理解有所不同。

最近，达拉斯一直在俄勒冈州东部从事律师工作，她多次处理信托和商业交易争端。“我的当事人一般都英语水平有限，有人会带子女或朋友来当翻译，”她告诉我，“我在希腊的经历对我处理这些争端有非常重要的影响，让我能设身处地去理解我的客户。”

学科背景与跨界完善

作为一名爱尔兰历史专业的硕士研究生，你能做什么？当克里斯·拉罗什（Chris LaRoche）30岁出头时，他非常反感被问到类似的问题。他可以向你讲述为什么1798年的爱尔兰起义失败了，或者乔纳森·斯威夫特（Jonathan Swift）1728年写爱尔兰政治时到底有何用意。拉罗什始终认为自己是一名思想者，探究不同文化的人们做出不同选择的复杂原因。不幸的是，拉罗什成为历史教授的梦想破碎了，他失去了读博士需要的资金支持，剑桥大学三一学院的硕士学位并不能带给他心灵的慰藉，更不用说他那康涅狄格大学的文学学士学位了。

拉罗什现在供职于麻省理工学院。这次跳槽并不容易，他成功的路径很值得仔细研究一番。像本书所提到的许多人一样，他转向新的工作领域，综合了他学习的技能，以及非实用学科专业所培养出的共情感和求知欲。同时，他还自学了一些必须掌握的新技能，除此之外，他还做了一项不同寻常的工作——充分利用我称为“灰色市场”的学术知识来完善自己的简历。他没有扎进消耗时间和财力的全职教育学习中，而是找到了一种临时的方法来获得所需要的一切知识——实用知识、正规认证和新的专业知识的联系。他的做法确实是更为经济、快捷且易于模仿的。

正规学位课程的花费可能远远超出他的承受能力，但是更多可供选择的非正式课程弥补了这些不足。登录互联网，你可以从很多像可汗学院（Khan Academy）、领英学习（LinkedIn Learning）、优达学城（Udacity）和EdX.org（在线课堂平台）这样的网站中找到学习教程或微课。如果你需要一套多元化系统教程，学习如何使用Excel（电子表格软件）或Photoshop（图像处理软件），最多只要35美元，互联网就可以帮你实现。如果你参加一个为期六周的面对面授课或研习班，学习

数字营销或用户体验研究，你会觉得受益匪浅。像General Assembly（线下编程训练营）、Thinkful（在线编程学校）和Designlab（设计实验室）这样的组织已经开始开发这样的服务项目，并推广到十几个城市中了。有些学生没有足够的时间和财力继续深造，却又希望通过聆听与工作相关的课程，也能学到新的专业知识，即使是传统大学现在也顺应形势为学生能够顺利就业推出了“及时雨”教程。

克里斯·拉罗什花了一段时间对自己的基础水平做了详细评估。起初他在马萨诸塞州当了一年的行政助理，随后慢慢开始进行科技文章写作。一家波士顿大型共有基金集团和几个科技公司都雇他写软件评估文案，对他来说，这些就是磨炼。“我不是世界上最好的作家，”拉罗什后来告诉我，“我觉得这样的工作无聊至极。”随后，他开始效仿那些心有不满的同事，在上班时间上网。

游手好闲也不是毫无益处。当别人在为一团糟的工作烦忧时，拉罗什开始对一些网站优秀的简易操作性能萌生出巨大兴趣，他便与雇主商量，更改了自己的供职业务合同，这样他就能有更多的时间来尝试做自己喜欢的计算机可用性项目，不再仅仅是将有限的时间用来敲打键盘、撰写枯燥的机械技术手册。这一阶段是自学模式，但境况不可能一成不变。恰巧，几所波士顿地区的大学提供数字领域的实际操作教程，并且还能颁发毕业认证，而这些恰恰是拉罗什感兴趣的领域。这些项目比夜校的规模稍大，但是比学位深造要简单便宜得多。课程注册者只需要8000美元就能在东北大学学习八个课时的网站设计课程，而且还能获得结业证书；在巴特勒大学缴纳10000美元，就能学习九个课时的用户体验课程并获得结业证书。

拉罗什通过学习，逐步建起了一个全新的专业网站。不久以后，他就不再仅仅是东北大学的一名学生了。由于在课堂上表现出色，学校聘用他负责用户体验项目的研究工作。在波士顿地区的实用性研讨会上，他见到了塔夫茨大学、麻省理工学院、波士顿学院和其他地方院校的同

行们。同事们都纷纷和他分享宝贵经验，这也提醒他要时刻把握新的工作机遇。令他惊讶的是，虽然大多数人都是非实用学科毕业生，但在工作中他们都在抓紧时间补充科学技术领域的信息与知识。他们能在劳务市场上大放异彩，就是因为他们对于用户独特的认同感，对用户体验的敏锐洞察力，以及对用户真实需求的精准判断力。

“当年的非实用学科教育使我们都熟练掌握了实地调查的研究方法，”拉罗什告诉我，“所做之事，感同身受。我们也了解了用户的口头诉求和实际诉求之间的差异，用户嘴上说的并不仅仅等同于他们心里想的。”

当我与拉罗什交谈时，他已经成为麻省理工学院的一名全职可用性顾问，帮助学院优化仅供教职工和学生使用的内部网站，以及针对中国、印度和其他国家求学者的线上课程。这项工作要求他时刻考虑求学者多种不同的立场，其中某些特殊要求对许多人而言堪称难于上青天，但对于拉罗什来说，这是他的第二个天赋。年轻时，他花了好几年的时间研究爱尔兰国教徒、爱尔兰长老会，以及爱尔兰天主教会对1798年起义的不同反应，在他的新工作中，他再次利用上了这些技能。

目标与现状

1991年，布莱恩·安德森（Brian Anderson）毕业于亚利桑那大学心理学专业，之后他在大峡谷地区（亚利桑那州）耗费八个月的时间试图创业。当发现此路不通时，他决定前往加利福尼亚州碰碰运气。他搬到了硅谷，报名参加了圣何塞州立大学组织的心理学硕士研究生培训课程。“直觉告诉我，只要我踏上这片热土就会好运连连。”安德森告诉我。

从那时起，安德森平步青云。他成为硅谷最年轻的人才评估和培养专家之一，给工程师们提供人际管理和交往能力的技术性培训，而这些技能都能帮助他们日后成长为卓越的领导者。公司发展得越迅速，职员就越需要掌握这些技能。20世纪90年代，安德森从事人事决策工作，在加利福尼亚州的三个城市都有工作室，最终成了公司的副总裁。之后，他为另外一家大型咨询公司研发了高效领导培训项目，几年后也为苹果公司研发了同样的项目。现在他经营着自己的咨询工作室Performance Edge（性能边界）。他说他做出的很多咨询都能体现出闪光的人文学科美德，包括“抽象思维、判断力和学习速率”等重要特质。

硅谷的工作之道同样适用于全国其他类似的发展中心。西雅图是所有求职者都向往的目标工作城市，波士顿、北卡罗来纳州的三角研究园和华盛顿特区都是人人心向往之处。这些地方空缺职位多，平均薪水高，但劳动力市场资源紧张，以至于招聘方在面试结束时都会问求职候选人的一个问题是：“什么时候可以入职？”

伯克利的经济学家恩里科·莫雷蒂（Enrico Moretti）在他所著的《就业机会的新布局》（*The New Geography of Jobs*）一书中解释了这些区域生产力繁荣、经济影响力辐射广泛的原因。莫雷蒂在书中指出，

技术性工作的增长只是其中一个方面，影响更为深远的是每个中心城区如今都变成了一个“大脑中枢”，吸引着跨学科的多元化人才。从加利福尼亚州山景城的路边咖啡屋，到弗吉尼亚州亚历山大市的古董店，无一不彰显着上述景象。在这些城区中，大学生人口比例相当高，他们通常以社会适应能力为标准聚集在同一个社区。

软件工程师喜欢与平面设计师住在同一个社区，而平面设计师则喜欢和建筑师相聚在咖啡店，律师、作家、城市规划师和社会活动人士则喜欢互为社区邻居。剧院和艺术画廊的兴起，为热情的观众提供了时尚的娱乐场所，也为科班出身的艺术家提供了更多的就业机会。成功会自我衍生，支付一张1500美元的支票给一家搬家公司或许能成为你一生中最明智的投资。

你应该在什么时机到来时像莫雷蒂一样把握机遇、果断行动？是在选择就读院校时，还是在毕业后换第四或第五份工作时？做出职业重新规划会对你的人生产生长远影响。如果你住在南加州，想在以家为中心的方圆300英里（约483千米）以内的地方上大学，那应该选择华盛顿特区的学校，如乔治·华盛顿大学、乔治梅森大学，毕业后你就会和这些学校的毕业生一样，拥有年薪57000~64000美元的工作。选择离家近的院校就读，虽然生活成本不高，但是你未来的薪水可能也不会太高，这确实令人烦恼。南卡罗来纳大学的毕业生虽然有着与乔治·华盛顿大学或者乔治梅森大学的毕业生相媲美的声誉，但其薪水比北卡罗来纳大学毕业生的薪水低25%。

在加利福尼亚州，圣何塞州立大学也许是个较为典型的例子，可也切实说明学校的地缘优势附带的福利。这所大学在招生时就绝非来者不拒，事实上他们只接收63%的申请者，在《美国新闻与世界报道》公布的西部地区大学排名中，圣何塞州立大学排在第39位。其校区离苹果公司总部只有10英里（约16千米），那么毕业生就业如何呢？根据领英公司的数据显示，苹果公司招聘本科学历毕业院校最多的就是圣何塞州立

大学，多达1494人；斯坦福大学位列第二，将近250人。

大学毕业之后，莫雷蒂式的举动依然广受争议。本书前面所列的达特茅斯学院毕业生的例子可谓再恰当不过了。即便达特茅斯学院的校园和周围小镇风景秀丽，也没有人会一直待在新罕布什尔州的汉诺威。对埃文·戈尔登来说，成为一名编剧的梦想，几乎等同于去洛杉矶闯一闯。环境顾问乔·尹德维克定居在华盛顿。职业投资人亚瑟·莫奇则选择去纽约。不论你有什么样的雄心壮志，选学校前应花一点时间好好想一想，哪些城市对于你这样的人才是求贤若渴的。

如果你刚毕业时非常焦躁不安，这不是件坏事，反而是个好现象。你可能处于一生中“自由曲线”的巅峰——没有成家立业的烦扰，也没有养家糊口的压力。不论是要与朋友合租房间，还是自己租一间小型公寓，你都可以在新的城市大干一场。30岁以后要想再重新定位，一定难上加难，利用地缘优势找工作的最好时机就在此刻。

机遇与起点

大三那年，麦玲·加西亚到伯克利加州大学进行交换学习，她一直试图融入这个环境。由于缺钱，她和当时的丈夫只能在学校西面1英里（约1.6千米）之外一间屋顶漏雨的老旧小屋暂时栖身。大多数日子里，夫妇两人靠速食泡面填饱肚子。那时他们都是学生身份，她丈夫已从部队退伍，因而也就没有了薪水。但他们都有信心能拿到部分奖学金，却又搞不清楚学校有什么经济援助，能使他们最大限度地获得财力支持。邻居们很同情这对夫妇，经常送给他们一些冷冻食物。为了支付学杂费，加西亚找了一份兼职工作，在奥克兰市的一个小学康乐中心教授艺术课程。

当生存已经变得如此艰难时，顺利完成大学学业似乎是难上加难。大二那年，加西亚开始争取在她现在看来是“一系列稀奇古怪的奖学金”。幸运的是，人们都愿意帮助她，不久以后，她拿到了伯克利加州大学的全额奖学金，财务压力一下子减轻了许多。但是时至现在，加西亚也始终忘不了那几年深陷困境而不知所措的窘境。她虽然非常勤奋，但也不得不面对社会学中一个非常紧迫的学术问题：弱势群体如何在一个陌生的社区中生存，我们用什么办法可以帮他们创造美好生活。

与此同时，伯克利加州大学的教授也向加西亚提供帮助，这对她今后的职业生涯影响深远。她花了一年时间，跟随一位名叫马丁·桑切斯-扬科夫斯基（Martin Sanchez-Jankowski）的越战退伍海军教授学习人种学概论。马丁毕业于麻省理工学院并获得了博士学位，现在于伯克利加州大学教授实地研究操作的课程。他送加西亚去奥克兰法院，要求加西亚观察法官审案时的一举一动，嘱咐她密切注意法庭上的一言一行所能凸显出的人种差异（很轻微的差异）。她学着仔细记录被观察者的举动，清楚简洁地陈述理论原理和推理假设，严谨细致地推进项目研究，

时刻准备回应同侪评议中可能出现的质疑与挑战。加西亚并没有因为自己生活的窘迫而情绪低落，她全身心地投入到学术研究之中。

加西亚命中注定能成为一名研究员，或者做一个社会议题倡导者，她不确定未来会怎样，于是在研究员和倡导者这两个角色之间徘徊多年。最初，她对南加州的一个海军基地进行实地调查研究，以士兵家庭生活或附近的军事基地保障体系面临的不确定因素为研究主题撰写毕业论文。她义正词严地描述官僚政治的混乱，她的教授鼓励她将调查结果递交至加利福尼亚州议会和美国心理学协会。

接下来的几年里，加西亚一直试图通过自己的努力修复存在缺陷的社会系统。她在一个名叫“化剑为犁”（Swords to Plowshares）的非营利组织工作了两年，该组织致力于清理退伍军人管理局的官僚主义弊端。之后，她进入美国劳工部工作，审批了成百上千份解决退伍军人就业的拨款申请。虽然获得了许多成功，但她还是对技术落后于时代的工作环境感到非常失望。

加西亚住在旧金山湾区，她能感受到该区政府拖沓懒散的办事风格与私人公司所推崇的数字技术时代高效办事之间的天壤之别。后来，她倡导在办公中全面推广种类繁多的移动技术，能给员工带来意想不到的全新效率——租用度假屋、订餐，以及在网上进行新闻论战。而在此之前，政府机构想要完成任何一件事——从报告路面坑洼，到调整陪审团成员的服务期限程序都非常烦琐。美国民主政治体制依然在使用原始落后、操作不便的联机系统。如果弗吉尼亚州政府的网上工作流程能像Instagram（照片墙）一样顺畅，如果市政厅的办公系统能像Yelp（商户点评网站）一样便捷，政府机构面貌就会大为改观。但是，现在的情况和设想完全相反，且近期看不到任何改变的可能。

加西亚能修正整个政府系统吗？她确实想这样去做，但是这要求她在推进的过程中经受更多磨炼。她必须为推广移动数字技术做出实际贡献，而不能仅仅是看着落后扼腕叹息。她必须为此做点什么，于是她开

始申报夜校课程，学习General Assembly的数字化营销。

之后，她在一家名为“回到根源”（Back to the Roots）的公司担任了18个月的市场营销专家，这家公司主要业务是在线上销售蘑菇种植工具。这个职位薪水丰厚，能使加西亚得到很好的锻炼，但这绝不是她职业生涯的巅峰。她开始学习加利福尼亚州新兴公司倡导的快节奏工作方式——每时每刻都在尝试新思路，“快速失败”这种公司运作模式甚至也有挖掘价值，原始的组织与工作形式被解构重组并重新启动，直到新产品成功问世。在这样的多元环境中，她认为社会学家必须清楚如何去做和为什么如此做。

2014年夏天，加西亚做好了重新进入政府工作的准备，这一次她要做一名改革的全面推动者。她眼快手疾地抓住了一次应聘机会——奥克兰市公开招聘一名调解员，全权代表40万市民改善政府的网上服务。怎样才能成功完成这项工作呢？没有人知道到底该怎么做，但是加西亚和奥克兰市做好了试试看的一切准备。

几个月内，加西亚成了奥克兰“数字前门”（Digital Front Door）计划的联席经理人。她和公关经理凯伦·博伊德（Karen Boyd）通过分析定位，排查到市政府的一些部门既没有充分利用现代在线技术，也没有充分调动由软件工程师和部门官员组成的优化市政服务的协调团队。

这种排查不仅仅是一次技术升级演练，更是对奥克兰市政服务的一次根本性反思。在市政大厅处理书面记录的职员们必须摒弃固有的习惯，他们需要满足任何人都能实时在线访问市政府书面报告的需求。有必要在市政人员和焦躁群众之间设置缓冲带，社会权力结构也需要改变。为了成功实现这一转型，需要一位精通数字化工作的社会学家进行内部辅助。

一天下午，我与加西亚喝咖啡时，她兴奋地向我分享了改善奥克兰市政服务的成功策略，并且还向我通报了现已实现的飞速进展。技术能

够提高亿客行（Expedia）的机票销售量，优化Instagram网站照片分享服务，但这些绝不能成为有些公司唯利是图的专用工具，要运用技术为公众谋利益。如果街头艺术创作者渴望得到更多的认同，加西亚就会激发他们对社交媒体的兴趣；如果垃圾聚集成堆，且没有按要求定时清理，市民可以通过新的数字工具访问城市的脸书主页，系统几秒钟之内就能发起服务要求。“放大电子地图，精确点击需要清理的位置，就这么简单。”加西亚解释道。

加西亚坚信会有一天，每个城市的推特简讯将能发送给每一位用户，这样一来，做好市政工作就变得异常容易。数字技术能够实现居民与关系其切身利益的政府部门之间的快速互联互通——不管是报名参加夏令营，还是向市场部门建言献策。每一次技术浪潮的来袭都在重塑城市生活与社会规范，并且重新分配影响社会的各种力量。充分把握眼前唾手可得的机会，我们才刚刚开始。

第二部分 寻找适合的机会

调查与预测的需求

你如何找到这样的机会？许多这样的工作都没有明确的招聘通知，事实上，求职者通常也不会注意到这些。经常老板们对自己下一步该向何处发展有了初步想法，却无法准确地表达自己想要什么。工作中常见的尴尬是，组织能力强的雇主通常都不会特别有远见，而最有远见的雇主往往又组织性不强。所以，如果你想找到一份以前没有人做过的工作，你可能需要自己把它创造出来。当然，那些混乱的开端不应该将你打倒，它们可以成功将你的优势发挥出来。

几年前，芝加哥大学经济学家史蒂文·戴维斯（Steven Davis）和其他几位同事开展了一项由联邦政府发起的大规模职位空缺和员工流动率调查（即JOLTS）项目，对1.6万家企业的招聘方式进行了测试。令他们惊讶的是，其中42%的招聘岗位在一个月前还没有任何正式招聘的迹象。在空缺职位出现后，会快速补充上，月底就不会有空缺岗位，经济学家们得出一个重要结论——多达1/6的工作似乎是从零做起的。

戴维斯建议我们将这些情况视为“潜移默化式招聘”（hiring by osmosis）；一个人在正确的地点，正确的时间，得到了合适的机会。从经济学家的角度来看，人们在没有初步确认有空缺职位的情况下能找到工作是很奇怪的事情。不仅如此，世界上发生的许多事都与经典的经济学定义和模式背道而驰。

鉴于这些新工作都是现场即时产生的，所以雇主们一开始对应聘者的应聘技能和工作经验有一种异乎寻常的弹性。这对你来说大有裨益——前提是你需要成为非传统型的应聘者。雇主更愿意以激情和潜力为依据雇用员工。如果你有诱人的人生经历，并且愿意努力工作，你可能就是最合适的人选。你的面试甚至不像传统的面试，而更像是与面试官

自然的交流。在这样的对话中，瞬时产生的人际间的好感与传统简历上罗列的各种技能同样重要。

如果这种化学反应恰当合理，雇主们就会产生相应的背景跳转，这对典型的非实用学科毕业生有利。毕业论文长达150页？LGBTQ（性少数群体）协会会长？在雪茄店做暑期工？应聘者越能展现自己的生活履历，以此证明自己的勤奋、领导力，或建立关系的天赋，被雇用的可能性则越高。毕竟，雇主除此之外还能有什么其他参照系呢？他们需要成熟的人来应对各种不同寻常的新挑战，但又不可能找到拥有5~7年经验的大师——这样的人根本不存在。鉴于这些岗位必然涉及对未知领域的探索，因此，雇主不会拒绝已经具备部分技能的应聘者。此外，能够快速学习的能力同样也很受雇主欢迎。

在这种背景下，面试双方都尽情享受积极乐观的探索感。如果你的面试官没有专门审视你的缺点（也没有找出理由拒绝你），你就更容易获得幸运女神的青睐。应聘者需要保持开放的心态，接受并包容任何能使你在一个创新组织或快速发展领域快速起步的可能性。一旦你跨入业界的大门，就更容易找到新人脉和新机会，从而找到下一份工作。

那么接下来，应聘者又该从何处找到这样的工作，而它们的可获得性又如何呢？以下是六个特别令人兴奋的有趣领域。

将抽象变具象的需求

病毒视频、推特风暴、以“思想领导”的名义写博客。在社交媒体上，很难说什么技术有用，为什么有用，以及它们是否会继续有用。每个人都在研究如何使用脸书、推特，以及如何使用网络上的人脉来成就品牌和分享观点。很明显，在这个过渡期，传统的营销、销售和沟通方式正在被颠覆。因此，从谷歌到堪萨斯城动物园的各种组织都在设法雇用他们需要的社交媒体经理——并且是此时此刻急需！

从足够广阔的视野来看，这些专业人才的年需求量每年可能会超过40万个。当波士顿劳工数据公司统计招聘信息时，发现所有这些招聘信息中社交媒体技能是雇主最想要的。许多这样的岗位仍然对传统的销售、营销或公关技巧有专业要求。所以，从某种程度上说，这些岗位一部分是全新领域的工作，一部分也和传统熟悉的工作相关联。对于像利安娜·高尔特这样的人来说，就有了更大的发挥空间。这位密西西比英语专业的毕业生活泼、机智，业余时间她做社交媒体实验，这使她成为维京山脉公司的品牌建设天才。

在这个瞬息万变的领域，非实用学科教育的价值是什么？在一些公司，你或许需要做一个友好的教育工作者，让年长的同事了解如何与听众建立联系。或者你想成为灵感的塑造者，在这个工作生活如此无聊和易忘的世界里，策划出让人们惊叹的短语、照片和视频。不要迟疑，将自己定位成公司内部的文化建设者，娴熟地通过公司企业文化与外界互动。如果你曾经在一个人文学科研讨会上大胆地提出一个观点，或者在学期论文中写了一句非常精彩的话，或者与一位社会学教授的思维运行模式产生关联，那么你就走上了正确的发展道路。

马克斯·门克（Max Menke）2010年毕业于匹泽学院，获得政治学学

士学位，成绩单显示他涉猎广泛，从摄影到表演都有所了解。他告诉我："我不确定我在大学里所做的一切与我现在的工作是否有关。"随后他又陷入沉思。门克说，事实上，大学教育使他愿意不断尝试新领域，这已经成为他最大的财富。在匹泽求学期间，他去中国做了一个学期的交换生，毕业后在中国做了很多销售和教学工作，这大大锻炼了他的社交能力，再与其他背景的人交往时显得得心应手。2015年，门克成为GrowthX公司的创始合伙人，GrowthX是旧金山一家初创公司的孵化加速器。帮助初创公司掌握成功所需的商业策略。他的工作是，每个月为企业客户订制销售策略和指导其如何使用社交媒体工具，他所服务的企业从航运物流到心脏检测，甚至还包括女性化妆品公司，因多样而多彩。对于一个从未经历过变化的探索者来说，如此多样化的工作堪称完美。门克解释道："我喜欢'换挡'。"

将凌乱变美的需求

2010年，专门研究筹款的全职工作尚还少之又少，美联储的统计学家甚至不承认它是一个独立的职业类别。到2016年，据美国劳工统计局统计，该行业的就业人数已达68900人。辅助技术再次创造了一连串的新工作岗位。像雷塞边缘和CaseOS（软件开发公司）等软件工具，和过去相比，它们使得小型组织能以更为便宜且快捷的途径顺利获得捐助。网络宣传活动使邮费、电话费和印刷费等成本降至为零。在旧体制中从未有过的筹资行动——原本高昂的筹资成本会超过筹集到的资金本身——突然变得可行，而且往往非常具有吸引力。

新技术也为Kickstarter（启动器）和Indiegogo（多彩投）等众筹平台开辟了新的渠道。任何人如果想拍电影、推出新产品，或帮助有价值的事业摆脱经济困境，都可以在网络上寻求世界各地的资金支持。早期的支持者可以通过互联世界的所有通信工具召集朋友，你不必化身为美国红十字会也能有效地筹集到资金。

在肯塔基州的列克星敦，舞者布里·劳里（Brie Lowry）发现，她可以通过成为肯塔基芭蕾舞团的募捐者来保持自己的职业激情，并由此获得额外的兼职收入。她的成功一部分来自于此前她搭建的数字化联系，由此她可以与佛罗里达州潜在捐赠者建立联系；另一方面，则是通过与肯塔基州本土企业如Maker’s Mark（美格）等进行面对面的接触。这些联系的建立从根本上说，是科技释放了她的时间；拓展了她的触角。

在Generosity（慷慨）网络公司，詹妮弗·麦克雷（Jennifer McCrea）长期从事募捐方向的工作。她认为，当两个人同意坐下来进行深入交谈时，捐赠的初步意愿就成形了。诸多大胆果断的决策在这时可以付诸实施。团结起来、集中力量做某件事的聚合想法会在这时形

成，“这非常具有创造性，既能有所回报、令人兴奋，又有趣”。她同时也承认技术工具的重要性，但仅限于制作电子表格、研究捐赠者收益等，以及帮助志同道合的人更容易找到彼此。麦克雷从她的哲学专业（1988年毕业于阿勒格尼学院，获文学学士学位）视角出发，从事筹款工作已有25年之久，她一直强调拥有创造原动力的重要性，在她看来，此种渴望能将人们凝聚于团队合作中。非实用学科专业学生所表现出的热情极具感染力，一旦这些毕业生开始谈论他们所热爱的事业，就很容易吸引同伴参与进来。

目标导向的需求

2003年，索莱奥·库尔沃（Soleio Cuervo）毕业于杜克大学音乐作曲专业。两年内，他成了脸书的首批设计师之一。他的任务是使这个年轻社交网络的网站页面更加简洁、易于使用并能吸引更多用户。没有人知道脸书的留言板应该如何运行，或者它应该呈现出什么样子，但这对索莱奥（他喜欢人们叫他的名字）来说不是问题。这位哥伦比亚移民后裔非常自信，他的技术功底很扎实，这要归功于他大学期间坚持多年的业余爱好——构建网站。但是，索莱奥的与众不同之处在于他的审美意识。索莱奥不仅知道美妙的音乐应该呈现何种样态，还满脑子都是伟大的设计应该是什么水平，以及如何做能推动技术的进步。拿下脸书的新工作之后，索莱奥已经做好了重新出发的准备。

2008年，当我第一次见到索莱奥时，他已经成为业内赞誉有加的无冕之王，人人都对他的低调高效赞不绝口。脸书开发团队的其他人一直想增加页面的其他功能，索莱奥却坚持认为，一切都要尽可能的精简和朴实——一个词足以解决问题的，绝对不用两个词；如果图标能实现功能，就不要使用文字。把一切都削减到最基本直观明了的形式。索莱奥剃着光头，声音洪亮，眉毛浓密，像个艺术家。随着时间的推移，他在脸书内外都赢得了广泛的赞誉。2011年，《华尔街日报》将他定为竖起大拇指“喜欢”按钮的发明者，这使他一举成名。之后，他建立了自己的风投公司，成为其他创业者竞相追逐的投资者。当我得知他的名字已经成为注册商标时，我很高兴，但并不惊讶。如果在领英上搜索他，你会发现他被列为Soleio®（领英知名人物的标识）。

数字设计是新兴领域，你可以在这个领域为自己积累相关声誉。哈尔·伍尔兹（Hal Wuertz）是布朗大学哲学专业的学生，她将自己重塑为一名数字设计专家。在伊利诺伊大学学习艺术史的布拉德·尼尔（Brad

Neal）也是如此。他们两人现在都供职于IBM公司。

根据Burning Glass（就业数据分析公司）的数字统计，每年大约有6.7万个网络开发和网页设计的工作机会。美国劳工统计局将这些职位大都归类为计算机行业岗位，但事实上，数字设计对审美意识的依赖可堪比对技术知识的依赖。如此，求职者们需要掌握基本的行业工具，例如：Adobe InDesign（排版设计软件）、Pixate（移动交互设计软件）、Sketch（素描绘画类软件）、Figment（字体设计软件）和Framer（代码设计软件）等。除此之外，求职者们还需表现出自己的勇气、想法，以及快速学习的意愿。一旦你成功了，也别忘了给自己的名字注册商标。

贴心建议

2013年末，我收到了一份来自明尼阿波利斯市的邀请，请我为一个叫“项目管理协会”（Project Management Institute）的区域性会议发表演讲。我猜想这种会议的参会人员一定是一群国防承包商和建筑工程师。没过多久，我沮丧地意识到我的观念已经过时了。项目管理本身作为正式的独立行业，可以追溯到那些戴着安全帽建造潜艇或桥梁的人的历史，如今的情况已经完全不同了。过去15年，全球范围内的美国项目管理协会（PMI）注册成员数量激增了500%，达到46.7万人。其中大部分增长涉及批判性思考者——这种将跨学科的创造力带进高科技新领域的思考者。

亚马逊（Amazon）雇用了很多项目经理，谷歌、雀巢（Nestle）、甲骨文（Oracle）、索尼、毕马威（KPMG）、微软（Microsoft）、美国航空公司（American Airlines）亦是如此，对项目经理觊觎不已的还有无数的初创企业，他们一般都有着可爱的名字［如美好（Wondeful）和信仰（Faith）］。如果你在其中某个公司任职，你的工作势必将会涉及指导、规划和协调，你将成为公司的消防员四处去灭“火”（隐喻概念上的“火”），也许还有真实的火。你将帮助工程技术人员理解销售团队的需求，你需要不断地利用自身的软影响力在那些不为你工作的人那里得到帮助。从事这些工作的许多职场人士都有一项专业技能，但出乎意料的是，也有相当一部分人没有。

当大老板寻找项目经理人时，他们会珍惜那些拥有一整套“批判性思维”技能的人。如果你能广交朋友、思维敏捷、快速学习，你就是那种能在新环境下茁壮成长的年轻人。你的第一份工作不可能马上涉及项目管理，即使天才也不能如此快速地成熟起来，然而，如果你舍得花几年时间去弄清楚一个组织是如何运作的，你可能会看到这个领域长远而

令人兴奋的未来。

问问布丽姬·康诺利吧。

康诺利在宾夕法尼亚州的切斯特县长大，自孩童时期起她就认为自己未来会是一名外交官。她继承了母亲对旅行的热爱，儿时就独自去爱尔兰、西班牙和波多黎各旅行，她喜爱体验外面更为广阔世界的美好。高中三年级时，作为西班牙语沉浸式课程的一部分，她在墨西哥库埃纳瓦卡的寄宿家庭住了两周。还以一名高三学生的身份成功去澳大利亚参加了一个女子领导会议。她加入了高中学生联合会，并在2008年成为奥巴马总统竞选活动的志愿者。然而，当她了解了政治活动如何运转时，她的理想随之转变了。外交官成了一个遥远的理想，直接进入政府部门已失去了吸引力。她在大学里选择了国际关系专业，却又不知道该如何学以致用。

旅行不再是达到目的的手段，而是目的本身。当斯坦福的其他同学沉溺于大麻时，她的车里堆满了抗疟疾药物。大学三年级的春天，她只身飞往南非，研究是否可以通过建立社会凝聚力来降低贫困地区的犯罪率。为了收集数据，她投入一种完全不同的文化之中。她学会了一些伊克斯霍萨语——有700万南非人使用这种语言。她和一名研究伙伴一起进行了62次实地采访，与社区向导建立联盟，确保受访者能更为坦率真实地回答问题，而不仅仅说他们认为可以取悦外国人的话。她买了前照灯和胡椒喷雾，以确保停电时的自身安全。她每天都在享受冒险的乐趣。

2011年，康诺利从大学毕业，在经历了2008—2009年的金融危机之后，美国经济仍然摇摇欲坠。事业心强的同学在贝恩和摩根士丹利（Morgan Stanley）等公司找到了他们想要的工作。然而，对于康诺利和她的许多朋友而言，他们的故事却有另一种意义。她看似不着边际的冒险并不受大公司的青睐。她一直在领导厄瓜多尔的一个草根非营利组织的旅行项目，但她看不到这份工作的长远前景。每周，她都会在

Craigslist、Monster.com（怪兽网）和其他求职网站上寻找机会，几乎天天都发一封求职信，以“敬启者”开头，以“期待您的回信”结尾，但一无所获。

一种忧虑的恐惧感开始产生。康诺利后来解释说：“你必须在毕业的时候做好充分心理建设，否则你就完蛋了。”大学毕业一年后，她还没有找到一份固定的工作。

抱着先入社会的诉求，2012年9月，康诺利申请成为wikiHow（美国一家知识创建和分享平台）的创意经理。这份工作并不尽如人意，wikiHow想要一个可视化方面的奇才，而这并不是康诺利的长处。即便如此，她还是尽可能地在求职信上撒满热情。在谈到她的校园摄影和电影项目时，她把自己定位为“一个大胆而有创意的艺术家”。她还能做些什么呢？这家公司听起来很吸引人，她对求职的焦虑也在与日俱增。

能够进入一家奉行奋斗改变命运的公司（格言是“雇佣态度，训练技巧”）是康诺利的幸运。她的面试官并没有花太多时间去盘问她的设计作品集（实际上并不存在）。相反，他们想要她举例证明她的能力，康诺利抓住了这个机会。不管采访者是否想听，她开始讲述自己拍摄世界上最大的珊瑚礁修复纪录片的勇敢之路。当时她和男友正在印度尼西亚度假，游客们大多都选择在巴厘岛的海滩上懒洋洋地躺着，但这不是她的风格，她随身带着一台摄像机，准备随时采访沿海的渔民。

渔民们不会说英语，她不会说印尼语，所以她记住了关键的一句话：Memberitahu tentang karang（告诉我们关于珊瑚的事）。然后凌晨5点在渔船开船之前，她赶到码头。就靠这么一句话，她采访了从事一线珊瑚修复工作的工人和渔民，他们用自己的语言回答了她的问题。之后，她找到翻译者为她制作英语字幕。

wikiHow能好好利用她的潜能吗？公司总裁伊丽莎白·道格拉斯（Elizabeth Douglas）突然想到了一个疯狂的主意。“虽然我们一直在谈

论视觉设计工作，”道格拉斯说，“但我还有一个项目要告诉你。”她梦想有一天wikiHow会成为一个全球性的企业。这意味着要把网站上最受欢迎的3万多篇文章翻译成西班牙语、阿拉伯语、韩语，以及至少十几种其他语言。没有人知道如何在预算紧张的情况下完成这件事，质量标准还不能打折扣。尽管如此，道格拉斯问：“如果……”

道格拉斯后来回忆说：“这就像突然打开一盏灯一样。”老板还没解释完这个国际化项目，康诺利毫不犹豫地回应道：“我当然想做这个！”随后两位女士开始热切地讨论建立全球翻译团队的挑战。这对每个人来说都是一个全新的领域，然而康诺利并不介意。“这就是我的激情所在，”康诺利宣称，“我的学习能力很强，我舍得投入时间。”

那一周，道格拉斯和康诺利就新工作达成一致：wikiHow雇用了公司第一个国际项目经理人。具有讽刺意味的是，这个岗位直到这位23岁的年轻人走进来时才出现。

对于我们这些喜欢冒险的人来说，没有什么比第一次看到未知领域更让人兴奋了。在这种情况下，你能享受自己设定目标、自己选择方法、自己书写规则的美妙自由。在经济繁荣时期，作为第一个发现新领域的人，我们大可尽情享受喜悦，珍惜进展顺利所带来的狂喜。如果遇到阻碍，至少我们可以努力找到别人从未尝试过的解决办法。月复一月，我们掌握了一门新学科，如此，我们就会一直成长。我们体会了伟大的舞蹈家和编舞家玛莎·葛兰姆（Martha Graham）所说的艺术家的“神圣不满足”（divine dissatisfact）——“幸福的不安促使我们前进，让我们比其他人更有活力”。

如果你的非实用学科教育让你无处不在（或无处可去），那就请振作起来。你的专业技能可能和康诺利的一样粗糙，但没关系。如果你精力充沛、乐观向上并且热爱学习，这些可能就已经足够了。事实上，你可能已经为工作领域的最新规划做好了一切准备。如果你需要多些鼓励和细节，那就思考一下康诺利的生存之道所总结出的以下建议吧。

万事开头难。入职后的第一天，康诺利发现她收集了近四年来一系列糟糕的翻译作品。西班牙语版的维基百科包含了1.1万个对各种问题的回答，却缺少很多维基百科最热门的内容（比如，世界各地的人们总是觉得维基百科上“如何接吻”的文章不够多）。意大利语版几乎还没有成型，荷兰语还正在筹建，但似乎又被搁置了。“你需要做的第一件事，”主管克里斯·哈德利（Chris Hadley）告诉她，“就是建一个电子表格，跟踪记录我们的工作进展。”

尴尬啊！康诺利的简历显示她精通Excel和其他办公软件工具。这有点……过于乐观。哈德利起初曾观察她如何操作Excel电子表格，然而他目睹的画面却让他感到有些不安。“试试用IF（函数）命令。”哈德利建议道，几分钟后又说，“如果你用VLOOKUI（纵向查找函数），会快得多。”康诺利尽力表现得镇定自若。每次，她都回答：“哦，”停顿一下，然后说，“好的，”最后说，“明白了。”

虽然有诸多要学习的东西，但是康诺利坚韧不拔的毅力帮她渡过了难关。在接下来的几个星期里，她总是早到晚走。

她不停地换工位，拉把椅子坐到可以帮助她的人旁边。她的问题没完没了，以至有些同事逐渐失去耐心。不论怎样，她做得越来越好。她非常努力，同事们也都帮助她。当项目进展不顺利时，公司总裁道格拉斯告诉大家：“有时我们会搞砸，没关系。这是企业文化的一部分。”

广泛结盟。大多数重要的工作都需要团队合作。通常情况下，你需要的盟友就在另一个工位上，或者就在大厅里。如果没有，至少他们同你的语言和文化是相同的，和他们交朋友很简单。但康诺利的世界并非如此，她需要地方语言的管理者，以及圈内的学科专家——来自任何地方都行，从阿姆斯特丹到曼谷。她的未来取决于迅速建立一个松散的联盟，并促使其向前发展。

大学教育让她准备好了吗？间接意义上说，是的。康诺利不会说荷

兰语或泰语，她对wikiHow的话题一无所知，但她受过大学良好的训练，懂得如何解读并处理意外情况，怎样和与她性格迥异的人建立关系。“我最终还是成了一名外交官，”康诺利告诉我，“我知道不同的人想要什么，以及他们能做什么。我与他们谈判。如果他们比我年长，我会百分之百地尊重他们。但我也非常清楚我们需要什么。”

康诺利最怪异的成就是：为wikiHow的德语版顺利上线觅得了一个老板。wikiHow在欧洲市场的早期用户似乎都不能胜任这一职位，后来，康诺利发现了瑞士籍首席执行官莫尼卡·米兰达（Monica Miranda），彼时她已经退休，并且在哥斯达黎加定居。这一次，一切都很成功。米兰达的德语无可挑剔，技术知识又非常丰富。最重要的是，她能轻松地将世界任何角落里讲德语的人召集起来做翻译。米兰达住的地方很奇特，她住在离地30英尺（约等于9.1米）的树屋里。“那里的Wi-Fi信号很好！”康诺利告诉我，“早上我和米兰达可以用Skype聊天，其他时间通过电子邮件保持联系。”

类似的成功招聘案例在全球各地屡见不鲜。在康诺利新的世界里，成功往往出现在最不可能的地方。在她的眼中，每一个普通人都有用武之地。

有疑问时大可即兴发挥。早前，康诺利只专注于雇用英语能力强的译者，这似乎很明智。然而，她很快就发现，最好的候选人其实是那些在写作中语言运用精准且清晰的译者。英语水平的其他方面其实并不重要。如果wikiHow依赖那些在Skype通话中用英语交谈，但在谈论度量衡或社交细节时使用母语的粗心译者，实际运营中就会产生灾难。康诺利生动地告诉我什么是细节：“如果你要告诉人们如何烤蛋糕，当你把蛋糕坯子放进烤箱的时候，面糊需要是竖起来的，这就叫细节。”

这一切都可以追溯到现实世界中“批判性思维”的一个基本要素——注意别人的观点。对康诺利来说，印象最为深刻的是她与韩语翻译团队面对面交流的经历。“通过电子邮件我们交流得很好，”康诺利回忆道。

然而，当大家最终在首尔见面时，“我们无法理解对方的英语口语，就是写在纸上的这些词汇通过嘴说出来时却互相不能理解。所以我们不得不在手机上输入信息，以此实现交流。”奇怪吗？是的。有效吗？当然。

从新的反馈中获得前进的灵感。一个固执的管理者通常会一直依赖于自己既有的专业知识，而一个实用主义者，会从别人那里获取有用的信息，综合许多人的深刻见解做出自己的决定。康诺利没有商学背景，她没有研究过各种领导模式。即便如此，大学时选修的国际关系课程培养了她的社交能力，尤其是在意外冲突发生时。

一般来说，wikiHow避免翻译在不同文化中具有明显攻击性的文章，因此俄语版没有任何关于大麻油的文章，阿拉伯语版中没有关于如何酿造伏特加的文章。但是，传奇文章《如何第一次亲吻女孩》的阿拉伯版本该如何处理呢？这很棘手。当这篇文章出现在阿拉伯语的待翻译任务队列中时，一名埃及籍工作人员对此提出严正抗议。康诺利不知道该做何种选择，于是她开始密切关注wikiHow的社区论坛，项目组成员在那里吐槽和分享观点。

不久，阿拉伯语世界的女性开始参与讨论。一个人写道：我觉得如果我们知道该怎么接吻就好了。进一步说，这对伴侣或夫妻来说很重要。终极观点是我们对这些东西很好奇。康诺利对大家的回答报以微笑，大家都真诚地表达了自己的观点，而且wikiHow已经准备好尽自己的一份努力让世界大家庭成员变得更快乐。因此，埃及、约旦或任何其他阿拉伯语国家公民如若需要了解这一话题，都能找到这个热门话题的答案。

有时你会不近人情地拼命工作。对大多数人来说，万圣节只有一个晚上，是由各种各样的恶作剧所堆砌的完美夜晚，而对于康诺利来说，这是一场挥之不去的噩梦。在wikiHow工作的第一个秋天，她发现公司的西班牙语网站——据说是最先进的翻译项目——记录保存陷入了

混乱。已经处理好的西语译文电子表格，以奇怪的、不完整的方式出现在译者、编辑和管理员手中，项目组成员陷入困惑，完全不知道下一步该怎么办。几篇热点文章被多次重复翻译，而另外一些颇受读者期待的文章却没有被优先排序。项目组迫切需要能有一个超级英雄帮助创建一个通用数据库来协调各方的工作，否则项目的有序改进就难以实现。

wikiHow公司总裁道格拉斯告诉康诺利，10月底前她必须搞定这个乱局，并且把每个人的信息整合到一个系统中，搭建成基本的“真理之源”。对康诺利来说，至此，时间概念开始变得模糊起来，她不知道现在是清晨，下午，还是晚上。她没日没夜地盯着一个巨大的Excel电子表格屏，努力掌控这个混乱的局面。（“如何避开刻薄的朋友”，完成了。“怎么打篮球”，还没有。“如何测量马的高度”，做了两次——天知道为什么。）

为了消解绝望之感，康诺利的耳机里大声放着Ratatat（摇滚乐队）弹奏的名为“小野猫”（Wildcat）的科技流行乐专辑。当动感十足的流行音乐都无法解忧时，她求助于说唱歌手克里斯托弗·华莱士的慷慨陈词“Mo Money，Mo Problem”（钱越多，烦恼也就越多）。最后，在一场深夜鏖战之后，这个西班牙语项目终于找到了基本的真理之源。第二天早上，康诺利走到道格拉斯面前，低声说了几个星期前似乎还不敢说的三个字：“搞定了。”

帮助迟早会来。2013年12月，在加入wikiHow一年后，康诺利将公司的全球产品扩展到了八种语言，公司似乎没有理由因此而停滞不前。她聘请了一个刚毕业的国际关系专业的毕业生艾莉森·爱德华兹（Allyson Edwards）加入团队做她的助手，这使康诺利有额外的精力建立起更多的语言版本。整个亚洲都在向她招手。是时候去访问新的国家了，让wikiHow在那里留下标记。

康诺利和爱德华兹的第二次探索之旅始于韩国，在那里，一些小型翻译工作已在准备扩展，然后她们计划再飞往泰国。由于首尔机场管理

混乱，在飞往曼谷的航班起飞前10多分钟，这两名姑娘还在离登机口将近1英里（约1.6千米）的地方。“我们在走廊里狂跑，手里抓着背包和行李袋，”康诺利回忆说，“爱德华兹认为我们肯定赶不上了。我不停地对她说：‘没事没事！’每次我们遇到需要排队时，我都会告诉他们：‘我们在做好事！我们在一个教育网站工作。能让我们先过去吗？’”

人群让开了。康诺利和爱德华兹最终在飞机起飞的前几秒钟上了飞机，她们笑着，互相击掌庆祝。她们要去曼谷，并且确信在这周结束之前，她们还可以再雇到45名翻译。

身处未知的领域，有时你必须重新开始。wikiHow能否借助其他语言项目中的成功经验打开印尼市场呢？康诺利认为没有必要缩手缩脚，于是她签下了一些翻译人员和一部分编辑，开始按照客户要求制作热度文章。即使翻译人员的工作表现有时不够稳定，编辑们肯定会发现其中的错误并修正不恰当的措辞。每个人都在印尼生活，这有什么好怕的呢？

几周后，康诺利意识到自己错了。一些印尼的译者只是把英语文章复制粘贴至谷歌翻译的对话框，让谷歌翻译出几乎让人无法理解的错误信息，而印尼的编辑不负责任地认为一切都没问题。康诺利费尽力气找来的编辑人员认为不能随意批评别人的作品，而这使她的翻译团队几乎不能正常运转。眼下至关重要的是重新开始，她和爱德华兹需要亲自飞往印尼，重新招募一批新的翻译和编辑。这一次，他们避开了首都雅加达那些不负责任的运营人员，因为他们没有兑现认真工作的承诺。相反，这两名女性在距离雅加达三小时车程的一所省立大学里重新招兵买马。那里学生和导师的工作表现更接近她们的期望值。

康诺利用一种冒险的方式完成了四年的大学学业，因此她并不觉得此种职场危机有多么可怕。对于一名大二或大四的学生，在时间已经过去一半的情况下，放弃一个不适合的研究课题，匆忙地完成一篇全新课题的学期论文，简直就是地狱般的经历。即便如此，重新开始也是一种

荣耀。步入正途，即便起步有些迟，但进展可能会再次出现，恐惧感自然会消退。即使是匆匆忙忙只能获得一个B-，也比什么都不做、困在无望项目中产生的极度焦虑感要强许多。

是时候开始缔造下一个巨大成就了。有些人喜欢维持进展顺利的工作，另有一些人则喜欢反复挑战新事物所产生的那种兴奋感。2016年底，康诺利无法抑制内心想要重新开始一场冒险的冲动，她想再次制作纪录片，她想在社会部门工作，她甚至还想尝试一下政治生活。她将全球化项目的控制权交给了wikiHow的同事，只身前往厄瓜多尔进行一项短期研究项目，研究一种叫Ikat（扎染色织物）的传统编织方法。

康诺利回到美国几个星期后，我采访了她。这位优秀的女性正在迎接即将到来的新机会。她告诉我：“我手头有20本想读的书。我知道如何通过自学获得新领域所需要的必备技能。我在wikiHow中学到的项目经理人技能可以应用到很多不同领域。”

05 能力迁移的核心技能

匹兹堡，你好！2016年10月，贝拉克·奥巴马和其他30位发言者抵达了这个因为工业复兴而闻名的城市，准备畅谈创新的未来。活动名称：白宫前沿会议；举办地点：匹兹堡最著名的大学——卡耐基梅隆大学和匹兹堡大学；会议宗旨：让人们更多地了解这个国家的未来。大多数演讲者为某一领域的专家，如来自NASA（美国国家航空航天局）的首席科学家，他是一名机器人发明家，同时拥有一千项专利。此外参会专家学者还包括全美顶级的神经学家，以及六名全美最聪明的软件专家。大咖云集，整个会场的思想力似乎仅能用“巨大”一词来形容。

为了把这次会议上的所有资源都整合好，白宫的组织者还需要一种专家：一个敢于后退一步，分享简单真理的演讲家。必须有人用社会学家、伦理学家或诗人的眼光来观察人工智能。同样，如果有人能够把谷歌地图和无人机提供给医疗服务这件事，与早期人类利用火、20世纪30年代家庭用电从稀有到普遍的故事之间找到关联，那这个演讲肯定受欢迎。为了使演讲者和听众之间能进行更深层次的对话，应该有人以一个历史学家的视角，就全社会抵抗、修正，乃至最后接受技术进步的话题分享见解。演讲者的语气应该越温和越好。

蒂姆·奥莱利（Tim O’Reilly）正是前沿会议所需要的人。

在谷歌上搜索奥莱利，很容易就得出（错误）结论，这个爱咧嘴笑的笨拙男人在技术领域奉献了毕生心血，他稀疏的白发因为静电在镜头中恣意飞扬，这使他看起来略显苍老。他拥有一家技术出版公司，所推出的最畅销产品包括应用于嵌入式系统和iOS 10的Node.Js（脚本语言工具）平台。他主持的会议主题包括开源软件，以及计算机技术在政府中的作用等。他是公共服务组织“美国代码”（Code for America）与“制作

媒体”（Make Media）的董事会成员，后者致力在学校和其他场合推广数字时代技术。有这样的职业背景，他一定是主修计算机科学或相关的专业，我直觉上觉得是这样。

事实上，奥莱利的初创之路充满了不可思议的奇遇。20世纪70年代，他还是哈佛大学的学生，选择了古典文学作为自己的专业，并且此后从未再获得过任何其他学位。他的毕业论文以柏拉图和神秘主义为研究客体，他最喜欢研究塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）作品的课程。在内心深处，奥莱利像一个人道主义者那样思考。在匹兹堡的演讲中，他反复提到一些社会力量，而这些社会力量是大多数单纯的技术专家根本看不到的。他谈到公民如果“愿意花钱教育别人的孩子”时，生活将会出现何等程度的改善。在会议中他还阐述了维多利亚时代英国构建社会结构的方式，这种社会结构遏制了破坏性技术所产生的恶劣影响，由此减少了人们对失业问题的早期担忧，提高了人们的生活水平。他邀请在场的与会人士关注人类大脑无法破解的诸多问题，而这些问题大多可通过精心管理之下的人工智能来解决。

大学毕业时，奥莱利一贫如洗，他为了参加第一次商业企划陈述，甚至不得不向一位年长的同事借西装穿。如今，奥莱利喜欢穿皱皱巴巴的斜纹棉布裤和已经磨损的印花衬衫，但谦逊低调的着装是他自己的选择。作为一家拥有500多名员工的媒体公司负责人，多年来他通过各种商业项目的衍生业务赚了至少4000万美元，其中大部分都被重新投入到他的事业中。即便如此，估计他的净资产也稳定在2000万美元以上。我们当然可以细细研究奥莱利是怎么赚得盆满钵满的，但这样就错过了我们的论述重点——蒂姆·奥莱利一路顺遂的人生缘于他有能力以人文主义者的身份踏足科技世界，发现单纯的技术专家从未注意到的事情。

在《连线》（*Wired*）杂志2005年的一篇文章中，记者史蒂文·列维（Steven Levy）记录了奥莱利先于别人发现潮流的天赋。在列维看来，奥莱利不间断地阅读、与所有人交谈、仔细聆听的嗜好“帮助他理解了

万维网的重要性——在配套的浏览器出现之前”。这使他在大多数人还没有听说过点对点（P2P）、企业联合组织和Wi-Fi之类的科技产品之前，就认识并降伏了它们。

2007年，奥莱利曾说过一句名言：“生意上的钱就像汽车里的汽油——它能让你做真正想做的事。”公路旅行时，你必须在加油站停下来，但你不会相信你的公路旅行仅仅只是一次加油站之旅。

幸运的是，对奥莱利来说，回报如此丰厚的职业领域可能会让你成为大赢家。接下来的几节我们将集中讨论前面章节中曾强调过的“批判性思维”的第二个和第三个要素：分析方法和解决问题的技巧。在面对模棱两可的情况时，你受过的非实用学科教育教会你像挖掘机一样深度挖掘。你知道在信息缺失和相互矛盾时如何做出可靠的推断，你知道从一篇难懂的文章中如何提取出有意义的内容，你可以适应不断变化的环境，你可以在几乎无人监督的情况下有效开展工作。

同样重要的是，能力迁移的训练还让你知道如何一步步地找到一个似乎不可能从天而降的解决方案。你起草完初稿，或许这只是成功的一半，面对下一步更加艰难的修改时，你不会退缩。必要时，你会多次彻底反思你的解决方案，直到最终找到一个理想版本。能力迁移的核心能力教会你不畏惧这些难题，如果一种方法不够，你知道如何从三个或四个不同的角度切入来解决问题。

进入任何瞬息万变的领域，拥有这些批判思维的技能都是无价之宝。新技术正在深度改变各个行业，从数字化广告到3D打印、基因咨询、出版和教育、自动驾驶汽车、军用无人机、发烧友的无人机、“智能”房屋，这样的改变越来越多。在所有这些领域中，仅仅认识到伟大的工程能够产生何种成就是不够的，成功或失败往往取决于是否能够着眼大局。关于这些技术应该如何应用、市场将做何反应，以及每次技术突破的风险和限制是什么，仍然存在诸多需要解决的问题，寻找正确答案需要像你这样具有“批判性思维”的人。

20世纪50年代末，C.P.斯诺（C.P. Snow）写了一篇名为“两种文化”（The Two Cultures）的具有里程碑意义的论文，其中他认为西方社会的知识精英正在分裂成两个互不认可的阵营：物理科学家和文学知识分子。基于不正确的错误解读，双方彼此留下的都是奇怪、扭曲的印象。理解热力学第二定律的人不知道莎士比亚能带来什么，反之亦然。斯诺说：“双方间的互不理解已经到了令人啼笑皆非的程度。”“如果科学家的骨子里有未来的话，那么传统文化做出的回应则是希望未来并不存在。”

美国教育体系的一个可取之处是：它一直在努力弥合这一差距。我们国家要求学生花四年的时间来获得本科学位（英国是三年制），因为我们希望每个人都能在他们的专业之外还有所尝试。我们希望工程师读一些小说，我们也希望诗人能欣赏数字和方程式的自然美。如果你是理工科专业的学生，恰巧喜欢选修非实用学科课程，你就已经为做好沟通桥梁的角色做好了充分准备。如果你是一名历史或英语专业的学生，面对一些数字或公式时不感到恐慌，则说明你也已经步入正途了。随着诸如认知研究等跨学科专业的日益普及，越来越多的雇主、学生和大学教师意识到，多学科涉猎的毕业生在就业时会有更多的优势。对于任何有助于跨越两种文化的工作模式，我都绝对支持。

目前，就业招聘文案中缺乏用一种通用的、易于理解的语言来描述这些多维技能。因此，对于非实用学科毕业生来说，最好的机会很可能是从事那些头衔尴尬而又冗长，而且实际内容又不具体的工作。你可能会尝试找一份合伙人助理、业务开发经理，或客户成功咨询师之类的工作。每个公司机构都有自己相关的岗位词汇表，这不重要，重要的是这类岗位所需要的复合技能正是非实用学科专业的人所擅长的。

现在，我们暂且把这些职位统称为“桥梁沟通型工作”，这个名字简单易记，又很灵活地涵盖了广泛的行业和公司特点。很难说现在究竟有多少这样的工作岗位，或者它们出现的频率有多快，但一个不错的起点

则是Burning Glass公司曾对美国经济中混合就业岗位空缺状况做过粗略估计。这些职位需要将某些技术专长与大量非技术方面的洞察力有机结合在一起，据Burning Glass公司统计，每年此类职位至少有24万个空缺。

去相关公司做调查，了解他们如何为这些需要跨越巨大鸿沟的工作招募人手，具体事项大约就可以一目了然。Phunware（范维尔）是一家位于得克萨斯州首府奥斯汀的智能手机应用程序公司，艾伦·尼塔弗斯基（Alan Knitowski）是该公司的首席执行官，他表示“我们宁愿聘用一个有潜力的充满激情的候选人，也不愿聘用一个有着漂亮简历但毫无灵感激情的人”。该公司的服务客户包括各大银行、医院，还有著名的占星家等。鉴于目前还不清楚移动技术的哪些方面会吸引潜在客户，或者可能会引起何种焦虑，因此，“我们会雇用那些无惧在工作中学习的求职者，”尼塔弗斯基补充说，“他们会主动发现漏洞并主动修复。”

想想几年前，美国加利福尼亚州无人机软件公司Skycatch（空中捕捉）试图打入日本市场时的经历。公司需要有人去东京与一个有交易意向的潜在伙伴洽谈，于是他们选择了咪咪·康纳利（Mimi Connery），一名2008年毕业于威廉姆斯学院政治学专业的毕业生来做此项工作。康纳利的优势在于，她是一个经验丰富的谈判专家，此前曾在风险投资企业任职，后来又去做了“第三盲眼”（Third Eye Blind）乐队的经纪人。对于应该如何达成交易，以及遇到障碍时该采取何种措施处理，她有着敏锐的直觉。Skycatch的其他人更了解这项技术本身，可以根据需要给她提供建议。日本项目强烈地依赖个人的协调沟通能力，而这正是康纳利的强项。正如她指出的，“威廉姆斯教会了我如何与人互动，这在任何行业都很有价值”。康纳利目前正在推出新公司——一家专门生产女性产品的公司。

事实反复证明，这正是雇主们珍视的能力迁移的核心优势。罗技科技（Logitech）首席执行官布雷肯·达雷尔（Bracken Darrell）表示：“如

果你理解人性，你就真的与众不同了。”该公司以制造键盘和鼠标起家，现在该公司正努力研发更先进的设备，以展示虚拟现实的魅力。这不仅仅是工程方面的挑战，成功的关键在于深入了解如何才能使人们在工作和娱乐中获得满足。

连接不同的世界

什么是区块链？

我和奥利弗·米克（Oliver Meeker）通了电话，他2009年毕业于霍巴特学院，这是所位于纽约北部的小型非实用学科院校。他现在在纽约市为IBM工作，这份炫酷的工作需要他思考除了技术外还有哪些未来商业网络的运作方式。这位社会学专业的毕业生通过迂回曲折的途径进入这个行业。我急于想知道他是如何做到的。如果他想以这个简单而神秘的问题开始我们的谈话，我没意见。

就在我苦苦思索答案的时候，米克带我开始了有趣的旅程。想象一下，一个古老的村庄是如何交易的。很久以前，你知道是哪个邻居种了你餐桌上的粮食，粮食是从哪里来的。这是一种内在的信任，你不担心农作物掺假。如果你用你的猪换取一些谷物，邻居对你的猪肉质量同样放心。即便出现纠纷也很容易协商解决，因为交易的性质和责任方都显而易见，且彼此熟悉。随着能力的发展，这种小村庄式的信任开始变得不太现实。更广阔的市场开始涌现，中介机构应运而生，它们试图保持交易流程的井然有序。如此，生产效率确实提高了，但如果出现了问题，产品来源和买家追诉权的不确定性也随之增加，你不再了解你的最终交易伙伴。

我不需要打断米克就知道他接下来要讲什么，从这种生动、亲切的介绍中便可以认识一个全新的世界，我非常享受这种方式。我知道接下来米克要与我分享区块链的信息了，这是数字时代最新的革命性技术。一开始我很谨慎，因为当我听到区块链的时候，我想到了比特币，还想到了地下经济中暗自交易毒品的叛徒们。但是米克想让我欣赏一个完全不同的环境，对他（和IBM）来说，区块链是建立信任的基础，可到达

的领域涵盖资本市场的贸易结算到食品供应商提供的联邦质量证书的验证等，这些领域都可以谨慎应用区块链技术以求进一步的发展。正如米克所解释的：“这一切都关乎信任。”

大多关于区块链的商业思维讨论都高度抽象，充斥着难以理解的暗喻，这些暗喻语言大多需要提高透明度和安全性。米克使这些抽象表达变得更加真实具体。他说：“比方说，你想百分之百地确信你正在吃的三文鱼是真正的有机食品。有了区块链，这些疑虑就不复存在了，三文鱼供应链上所有的人和企业——渔民、航运公司、仓库和零售商都能看到鱼从海洋到你餐盘上的每一段路程。”

他补充说，IBM和其他许多公司正在研究如何在医疗保健和供应链等主流行业中使用区块链技术。数字技术已经创造了数万亿美元的无形价值。虽然这些价值肉眼看不见，但想想信用卡、借记卡和网络转账，再想想PayPal、苹果支付和谷歌支付。抽象电子系统和美元纸币之间的联系正在不断淡化。米克认为，在某些时候，区块链可能是交换商品和服务的最佳方式，这要归功于他在几分钟前刚提到的区块链关键特征：不变性、安全性、分散性和透明性。

我惊奇地（而非惊讶）发现IBM的区块链团队除了必要的几十个计算机科学工程师、金融专家外，还有一个在越南待过四年的社会学专业人员。革命性技术拥有巨大的文化内涵和商业意义，需要有人确保全社会能以正确的态度对待之。米克是这个雄心勃勃的项目所需要的一位桥梁建造者。他是美国大学优等生协会（Phi Beta Kappa）成员，有着令人愉悦的笑声和乐观的性格。你不一定能在IBM找到他，但实际上他就在那里。当需要在亿万富翁理查德·布兰森（Richard Branson）的岛屿度假胜地引入一家初创公司时，米克会以得体的装束出现在对方面前——他穿一件开领的粉红色牛津衬衫，戴着得体的眼镜。基于他在海外的工作经历，米克认识到务必要对当地环境始终保持高度敏感。他解释说，解决问题的方法从来都不是单一的，而且“你要一直——一直知道你的

听众在想什么”。

在米克看来，他通往IBM的道路比大多数人所看到的更有意义。“去霍巴特求学真的促使我成长。”他回忆道。你被驱使着参与讨论，从多个角度思考问题。大二的时候，在社会学教授的建议下，他去越南待了一个学期，发现那里的生活正在发生非常大的变化。米克放弃了此前要做一名公司律师的规划，随后，他的交际圈不再仅限于当地的美国移民群体，他主动结识了几十名越南朋友。他最喜欢的就是坐在河内坑坑洼洼的人行道路边，观察这个迷人的古老社会如何应对现代化。

在他的海外学习生涯结束时，米克写了一篇论文，比较了政治革命家胡志明（Ho Chi Minh）、武元甲（Vo Nguyen Giap）与美国汽车业首席执行官李·艾柯卡（Lee Iacocca）的领导风格。毕业后，他获得了富布莱特（Fulbright）奖学金，这使他得以回到越南，对越南方兴未艾的创业阶层进行研究。米克能说一口流利的越南语，他渴望看到更多的东西。他继续在越南投资集团担任一家顶级私人股权基金的分析师。他的计划包括：通过谈判获得特许经营协议，将“牛奶皇后”（Dairy Queen）品牌带到越南。

2013年，当米克重新回到美国时，他曾漫不经心地找了一份金融业的工作，但后来一位朋友说：“你得跟IBM谈谈他们的‘沃森计划’。”这家大型计算机服务公司正在大举投资人工智能项目“沃森计划”，现在IBM需要兼容并蓄的人才帮助沃森项目在业界建立商业联盟。米克在越南的职业成就给招聘经理留下了深刻印象，他们让他跟进沃森项目两年，然后鼓励他在IBM的下一个大的项目——区块链——中碰碰运气，最终成为一名项目开发专家。

现在，米克与各种组织打交道，通过IBM的帮助使这些组织尽快掌握区块链技术。高效的工作意味着要进入一个不熟悉的且技术含量很高的领域，但这并没有难倒他。米克说：“我阅读了一切关于区块链的信息。”“工作很艰苦。我学习了PBFT（Practical Byzantine Fault

Tolerance），即实用的拜占庭式容错。我学会了如何谈论验证节点、e证书、t证书，还有很多很多。我还必须预想行业转型、新的商业模式，并创造新的商业案例。”“这跟学越南语类似吗？”“绝对的！”

他的老板布里吉德·麦克德莫特（Brigid McDermott）告诉我，她想建立一个涉及多种解决方案的生态系统，以便融合软件工程和新的复杂商业模式，以及大量的项目参与者。这需要将IBM的专家团队充分调动起来，每个人各司其职。她说，米克不需要成为高能量的销售人员，他的优势在于发挥作为一个团队建设者的价值。在这种背景下，一个游走过各地的社会学专业人士会非常有用。

通俗语言的力量

丹尼尔·希尔（Danielle Sheer）在乔治·华盛顿大学获得哲学学士学位，然后进入法学院，开始了自己的公司法职业生涯。2009年以来，她一直担任位于波士顿地区的Carbonite（数据保护公司）的法律总顾问。刚入公司时，她对公司会议中不断出现的技术术语和首字母缩略词感到恐惧。在讨论过程中，她尽量不发言。但不久之后，她找到一种更为简单明了的方法，帮助Carbonite的客户，以及公司内部不同部门之间的员工。

回报比她预想得要多。希尔告诉《快公司》（*Fast Company*）杂志，“通过用通俗易懂的语言表达复杂的技术或战略思想，你会惊讶地发现我们在解决问题上取得了巨大的进步”。通常，Carbonite公司的员工会为自己对某个术语的含义存在误解而感到懊恼，一般情况下，人们在还没有思索是否有更快、更简单的解决方案可用时，就急急忙忙地为某个问题锁定一个特定的解决方案。“我不相信一种方法可以解决任何问题，”希尔说，“这让我成为团队中非同寻常的一员。”

在编程训练营兴起之前，每年至少有1000名非实用学科专业的人转行成为全职软件开发人员。以2010年为基点年，如今这种转行率很可能已经增至三倍。杂志上的故事常常把这些非传统的程序员描绘成求职失败的难民，当他们发现所选择的专业毫无应用价值时，就不得不学习有用的新技能，但这种刻板印象没有公平地评判非实用学科教育的长期价值。我在加州的一个同事戴安娜·内米洛夫斯基（Diana Nemirovsky）从科尔盖特大学获得了历史学位，学习编程仅是他的爱好，后来就把它做成职业了。“我的文学学位对我写代码并没有什么帮助，”内米洛夫斯基告诉我，“但是我经常用它来处理与客户的关系。它帮助我清楚了解客户想要什么，以及我要做什么。这给我的生产带来巨大的积极影响。”

在技术和非技术领域的工作中，熟练掌握英语是企业的一大公开秘密。其中妮克莉亚·亨德森（NeKelia　Henderson）走向高薪沟通者之路的历程，或许会有启发意义。她出生于1986年，在佐治亚州离亚特兰大东北约30英里（约48.3千米）的格威内特县长大。她的母亲是一名会计，父亲是一名机械师。她高中时数学成绩优异，但最喜欢的课是英语和写作课。她该如何利用这项双重技能呢？她的父母和高中老师给出了标准化建议：成为一名医生。

遵循大家的建议，亨德森去了佐治亚南方大学读医学院预科，结果不合拍，后来她又转去学习药剂学专业，但还是不合拍。两年后，她转到了佐治亚州，成为一名英语专业的学生，辅修西班牙语。她喜欢乔叟（Chaucer）那迷人，而又令人困惑的抑扬顿挫的腔调，她痴迷于但丁（Dante）的《地狱》（*Inferno*）。2009年，她以平均分3.8分的成绩毕业，没有明显的就业前景，只有两个非常焦虑的父母。

随之而来的是经典的非实用学科之旅：经过几年离奇的跳槽，再加上额外的培训，最终获得了令人满意的结果。毕业后，亨德森最初在一家电话客服中心做客户服务代表。“我做得很好，赚了很多钱，但我不喜欢。”她回忆说。之后，她搬到了纽约暂住，在那里她为一位时装设计师写了近百篇博文。她对此评价道：“令人兴奋，但不是持久的事业。”之后她回到南方，在CNN做社交媒体实习生。对这份工作的评价是：“很有趣，但仍然不是很匹配。”之后，她又参加了佐治亚州立大学的公共关系课程，并开始攻读第二个学士学位，渴望看到新的机会出现。

正确的地点，正确的时间。随着社交媒体的兴起，公关行业正在被颠覆，并重新焕发活力。一条微博——或热情洋溢或尖酸刻薄——可能在几小时内改变公司品牌的声誉。地区公关机构正在忙于建立数据分析团队，为客户提供“赢得”推特、脸书等网站所需的洞察力和战略建议。亨德森的一位教授把她介绍给了Porter　Novelli（培恩国际公关公司）的

亚特兰大办事处，这家全球性公司的客户包括纳斯卡（NASCAR）、美国疾病控制中心（Centers for Disease Control）和加州杏仁商会（Almond Board of Califroni）等。亨德森能用数字讲故事吗？如果能，这份工作适合她。

终于她成功了。

工作两年后，亨德森成为这个独具包容性的数据世界里的新面孔：这位非裔美国女性的报告可以像数学考试那样严谨，也可以像博客文章那样异想天开。类比对她来说很容易，她把自己在公司里的数据头脑角色比作“在攀登珠穆朗玛峰的探险中当厨师或医生”。这是一个聪明的比较，因为厨师和医生不仅仅是大型团队项目的匿名帮手；在伐木营地，厨师还总是最好的牌手；在战争片中，军医的辛辣机智让我们笑得前仰后合。在培恩国际公关公司，亨德森是一个在社交媒体上娴熟应用“#”号标签发帖子的人，如“#数字不会说谎”和“#向数字鞠躬”。

虽然数字不会撒谎，但它需要人们的解读——这也是亨德森的收入来源。培恩国际公关公司的客户通常希望获得社交媒体名人的有偿支持，她可以激发人们对某个特定品牌的兴趣。比如医疗保健领域，这很容易做到。明星博主（或推特用户）很看重这些额外的收入，也不介意大谈特谈一个对他们有吸引力的产品。但在其他领域，找到一个推广合适的助推器要艰难得多。亨德森经常通过建立“影响者地图”，在一个特定的话题上显示大约40个最活跃的社交媒体人物，并给出哪些人物最适合哪些客户的建议。

提出正确建议是对亨德森同时思考多个方向能力的复杂测验。像Affinio（加拿大社交媒介平台）、Traackr（个人网络足迹统计平台）和Little Bird（小鸟）这些统计软件可以立即告诉我们与哪些社交媒体人物具有最大相关性，并且可以触及相关主题。但要搞清楚哪些人是某一特定品牌最值得信赖的粉丝，这并不是一件容易的事。如果咳嗽药生产商指望一位治疗成功的患者替他进行口碑宣传，就不会赢得很多新粉丝。

如果公司希望寻找到“形象健康的明星歌手”作为代言人，使年轻人对他们的电子产品产生兴趣，或许更应该三思了。这一领域的变化如此之快，以至目前还没有任何确定的公式可以在网上建立（或摧毁）品牌。当客户向培恩国际公关公司寻求建议时，最终需要依靠的是像妮克莉亚·亨德森这样的专家的主观洞察力。

亨德森的老板之一布鲁克·鲍尔奇（Brooke Balch）解释说：“我们所做的很多工作都是在讲故事。”“我们向非数据使用者提供数据，这意味着要简明扼要地解释事情，通过让别人感觉自己很聪明来建立信任。”

种下创造性的种子

在这一章的开头，我匆匆跳过了蒂姆·奥莱利故事中最有价值的部分——奥莱利大学毕业（1975年）后直至他在奥巴马白宫前沿会议中引人注目亮相（2016年）的这段岁月，他需要确定自己的发展道路。对柏拉图和塞缪尔·约翰逊的了解不足以维系一个人的生活，更不用说在更广阔的社会中产生重大影响了。他最终找到了自己的路吗？他做对了什么？我们能从他的经历中汲取哪些经验教训呢？

奥莱利大学毕业后的经历反映了本章的三个要点：连接不同的世界，把科技信息带到好的地方，以及通俗英语的力量。通过娴熟掌握这三个要点，奥莱利不仅为自己获得了稳定的收入，也为成就一个强势、创造性的媒体属性集合打下了基础。一天早上，奥莱利一边喝着咖啡，一边和我一起重温过往，感叹早期挫折所带来的回报。

从哈佛大学毕业后，奥莱利花了三年的时间为一部分读者撰写晦涩难懂的论文。他曾得到联邦政府的拨款来翻译希腊寓言，他也花了一年时间仔细研读社会理论家乔治·西蒙（George Simon）的神秘笔记本，并尽其所能地诠释和编辑它们。此后，奥莱利着手为经典科幻小说《沙丘》（*Dune*）的作者弗兰克·赫伯特（Frank Herbert）写传记。

“我就是这样学会写作的。”奥莱利告诉我。根据奥莱利的叙述，传记的初稿烦琐复杂，图书编辑迪克·瑞利（Dick Riley）把这个作品退了回来，要求重写，要求篇章结构更清晰。在第二次尝试中，奥莱利找到了自己的语言风格，他的主题句变得清晰而权威。他变成了一个耐心、清晰的解释者，反复地用整段文字来介绍后面会涉及的关键概念。奥莱利的作品没有什么华而不实的东西，但每一句都有意义。材料越细密，奥莱利的句子反而越简短。

不知不觉，奥莱利发现了一种风格，这种风格最终使他成为一个技术出版帝国的王者。他需要找的是一个珍视他技能的机构，当一位经验丰富的程序员彼得·布雷杰（Peter Brajer）希望找人帮其编写数字化装备产品的技术手册时，幸运之神来了。工资是每小时40美元，这对于一个古典文学专业的毕业生来说太好了，让人无法拒绝。奥莱利对科技术语了解甚少，起初当布雷杰询问数字专家问题时，奥莱利会默不作声地做笔记，担心即使是一个简短的不当评论也会暴露出他的无知。对于这个专门研究希腊文本碎片的人来说，没有什么比数字数据更令人头疼的了。在几个月的时间里，奥莱利运用他强大的阅读技能，并对不透明的数字化词汇进行了限制，几个月后，他可以根据需要制作任何类型的技术手册了。

奥莱利超强的洞察力很快就显现出来了。他搭建桥梁的技能可以满足要进行产品推广的科技公司的商业需求，但这并不是他才华的最佳用武之地。相反，他意识到，他应该为工程师和技术人员写作，他们需要推广这些技术产品，使世界领先的技术能广为人知，他可以成为他们的拥护者和鼓吹者，他可以提供一些捷径来节省他们的时间，他可以把技术说明手册变成自我完善和充实的工具，从而为那些有抱负的技术人员铺平前进的道路。

20世纪80年代早期开始，蒂姆·奥莱利和他团队中的数百名编辑和作家一起，向数百万不同层次的人阐释技术、公司会议和网络研讨会的成果。奥莱利传媒成为一个庞大的全球社区的集合点，这个社区的人们都对某一特定的技术感兴趣。他最早的老板把科技出版视为商业责任，而奥莱利则认为这是一场振奋人心的“十字军东征”。

琳达·沃尔什（Linda　Walsh）是奥莱利传媒最早的员工之一，她脑海中一直留有这样的印象：蒂姆·奥莱利在一间装修简陋的阁楼里走来走去，十几名员工四肢伸开，躺在豆袋椅、枕头上，或者其他任何他们可以找到坐的东西上。奥莱利在墙上贴了一张厚厚的纸，并记下每个人

可能要做的下一个项目标题。“这是一粒想法的种子，”奥莱利兴奋地说，“只是一粒种子。”他的手随意地挥舞着，他给职员们说：“我想知道你的想法。”

鉴于多年来蒂姆·奥莱利的影响力，很显然那些来参加他的会议或购买他手册的人最终从技术大爆炸中赚了比他多得多的钱。奥莱利说他觉得这样很好，他告诉我：“你创造的价值应该比得到的要多得多。”如果我们想知道这句格言从何而来，不妨去追溯一下第欧根尼（Dlogenese）这个人。

06 能力迁移的说服艺术

碧丝·扬特（Bess Yount）要与大家分享一个她最喜欢的故事。故事发生在马萨诸塞州西部的伯克希尔山脉，周日早晨天气寒冷，肆虐了整晚的暴风雪给生活带来了灾难性的影响，人们起床开始一天的活动时发现：有些事情很明显不对劲。淋浴不能正常使用了，马桶冲水后不能再重新注水了，水管被冻住了，厨房的水槽也失灵了。拧开水龙头，除了一股冰冷的寒气，什么都没有流出来。

扬特说要给管道工打电话报修，但我们又该打给谁呢？

别看扬特讲得惊心动魄，其实这是一个温和的春日。我们两人正坐在脸书位于加利福尼亚州门洛帕克的豪华总部里。但此时我们所置身的环境早已不重要，扬特首先完美地铺垫了故事的背景，因此，此时的我“冷”得直打哆嗦。我的脑海里浮现出水槽坏掉的糟糕场面，想象着窗户上的霜冻，殖民时期遗留下来的老房子内部狭长的走廊，还有摸起来感觉冰冷的木地板。她的故事仿佛吸走了我的魂魄，此刻想象正逐渐取代现实——我自己的家就在马萨诸塞州，这条冰凉的水管让我不知所措，惶恐之余还有些不安。时间凝固在这一刻，我要靠扬特的引导才能驱走这种不安的感受，否则只能坐以待毙。

幸运的是，救援工作得以稳步推进。在扬特的故事中，我们得以求助智能手机和笔记本电脑。我们登录脸书，告诉朋友自己遇到的困境。我们需要同情，渴望陪伴，并且还迫切地想要一些关于接下来如何应对的建议。当在社交网站上更新状态时，我们注意到一个及时雨的广告，原来城里还有一个水管工现在正在工作。虽然这是周日早上，但是他并不在意。他专门维修冻坏的管子，而且还提供上门服务！广告上就有他的电话号码，我们只需要给他打个电话，然后我们很快就能享受到温暖

的淋浴、干净的盘子，以及所有其他拥有自来水带来的乐趣。

困境……意想不到的解决方案……解脱。你可以想象扬特在节日聚会、教堂晚餐，甚至是小型的政治募捐活动中讲述她的故事时丰富多彩的情感变化。通过分享她的一份美国普通人的生活，她创造了一种亲切随和、让人放心的形象，这赢得了人们的信任。如果你曾观察过一个高级销售员的营销手段，对这种经典方式产生的无穷力量就不会陌生。即便如此，要想让这样的故事消除听众的疑虑，还需要大师的指点。

碧丝·扬特是脸书最好的故事讲述者之一。在2010年获得社会学硕士学位没多久，她就加入了这个快速发展的社交网络。如今，她加入了一支由3000人组成的销售和营销团队，帮助脸书从一个赔钱的实验品变成了世界上最赚钱的媒体公司之一。没有人要求她写代码，但她和脸书上那些被广受推崇的软件工程师一样有价值，其中的奥妙则是她与怀疑论者建立了联系，并将他们引入了脸书快速增长的广告生态系统。她的进阶听起来令人振奋。

当我第一次见到扬特时，她正密集地参加在安克雷奇、萨克拉门托、迈阿密、芝加哥和得克萨斯州的舒格希尔等城市举行的小型商业会议，并不断施展她的魔力。每到一地，她都会和经营餐馆、美甲沙龙、律师事务所、牙医诊所等各种公司的人深入交谈，她交谈的对象年龄大多都在40岁左右，他们的青年时代恰是报纸广告和黄页广告的黄金时代，彼时，小企业的发展只能靠这些传统媒体提供信息。而随着时间的推移，用报纸广告和黄页广告的方法来促进小企业发展被证明是无效的。新闻报纸的读者群正不断下降，黄页也像复印机一样过时了。

某种程度上，企业家们都知道自己必须与时俱进，然而，年长的人往往会感到困惑，并产生心理的自我防卫机制。他们花了多年时间才弄清楚传统广告的来龙去脉，就已看到那些旧技能江河日下了，令人沮丧却又于心不甘。在这些商家从传统印刷版面转向数字技术之前，他们需要确信数字技术可以在他们的经营活动中给他们带来回报，他们也需要

一种安全的方法来掌握新技能，同时不觉得自己是这个叽叽喳喳的教室里接受能力最差的人。

扬特让他们的痛苦消失了。她现在很少花时间在路上，而是专注于制作能在全国播放的趣味视频，但她讲故事的方式并没有改变。她不断地分享一些发自内心的故事，帮助听众接受并认可一种更现代化的世界观。现实生活中，关于马萨诸塞州的皮茨菲尔德市、水管工和暴风雪的故事，如今与新的叙事方式结合在一起，这其中不乏出现拉丁裔移民、俄克拉何马州的修理店等画面。扬特不是那种炫耀自身社会学背景的人，你不会听到她谈论“非正规教育项目”或“促进式学习模式”。尽管如此，她对新观念的感知有着细腻的敏感，脸书自身的发展就是证明。当扬特2010年刚加入团队时，脸书每年的广告销售额不到1亿美元，6年后，这个数字超过了260亿美元。通过出售像素（只有像素），脸书获得的广告收入是传统媒体最大联合体CBS（哥伦比亚广播公司）的4倍。要知道，CBS花了80多年的时间才建立起了广播电台、电视台、互联网站点，以及Showtime（做秀时刻）和Movienetwork（电影网）等有线电视网络。相比之下，脸书成立不到12年。CBS享有辉煌的过去，脸书拥有灿烂的未来。

现代社会最大的秘密之一就是我们的出生日期决定了我们对新技术的兴趣程度。正如科幻小说作家道格拉斯·亚当斯（Douglas Adams）所言，我们很少会对我们出生之前或小时候所迷恋的魔法念念不忘。核武器、飞机旅行、减肥饮料？这些创造显而易见、平淡无奇，如果我们的爷爷对这样的发明感到惊奇，我们就会尽力去抑制一下自己的哈欠。用亚当斯的话来说，这种前进的步伐只是世界运转方式的自然组成部分，不值得炫耀。

15~35岁的人们在爱上一项创新时，几乎总是伴随着一声春雷般的炸响。每个人的人生年表都不一样，但在过去30年的一系列发明中，你可以找到自己喜欢的——手机、Wi-Fi、数字音乐、Xbox 360（游戏

机）、iPhone、推特、短信、3D打印、视频流媒体、爱彼迎、虚拟现实。我们不仅欢呼这些令人兴奋、革命性的创新技术，我们还可能拿到我们最喜欢的，通往名声和财富的入场票。正如亚当斯一针见血指出的那样："只要运气好，你就能把它变成你的事业。"

在亚当斯的社会细分中，人们在步入35岁后对发明的敏感度置于所有反应的最末位。倘若事实果真如此，整个人类似乎亦是行将就木。我们已经感觉到自己被那些传统定义的生活习惯所束缚。除了少数例外情况，我们似乎已没有动力与激情去改变现状了。我们开始变得乖戾，新鲜事物在我们眼中亦是失去了原有的魔力。不管承认与否，我们都希望发展能慢下来。亚当斯犀利地贬损道：任何在你30岁生日后所发明的东西，无论多么先进便捷，都会让你觉得"违背自然规律"。

但不管人们怎么想，技术的进步总是源源不断地朝人们涌来。本书前面已经证明了科技的进步会加强对拥有分析和决策技能的批判性思考者的需求。这一章我们将强调快速发展的消费技术又如何激发我们对批判性思考者的需求——他们能够积极地感受周围气氛，以令人振奋的方式开展有效交流。

在抵制变化的消费者眼中，这种创新与变革就像是UPS（美国快递公司）的卡车在门口的台阶上不停地卸载包裹（贴着"科技惊喜"的标签），人们甚至都来不及打开包裹细察里面的内容，后面又有包裹接踵而至。如今，全球70%的人拥有了宽带互联网，而2000年时该数字基本为零。美国人平均每天要花30分钟的时间浏览脸书页面上的信息，而相比之下，人们每天读报纸的时间仅有短短的16分钟。我们已经用Netflix（网飞）取代了电影院，以亚马逊取代了百货商店，以Dropbox取代了文件柜。而这才仅仅是开始。

不管你是从字面意义，还是从象征意义上理解道格拉斯·亚当斯的界定，他的基本理论是毫无争议的。现代化世界面临的巨大社会挑战与工程师创造新技术的速度无关。压力的关键点在于怀疑论者和徘徊不前

者如何能迅速地吸收每一波新浪潮，这一点尤其紧迫。因为随着婴儿潮一代逐渐变老，我们整个社会也在老去。我们的低生育速度无力让美国保持过去的年轻活力（美国人的年龄中位数从1970年的28.1岁一路上升到如今的37.8岁）。根据亚当斯最后一个分界线，一半以上的美国人都保守且古怪，他们习惯性把每一次新进展都视为自然秩序的退化。

技术本身不能掌握“说服”的艺术。人工智能系统可以熟练玩转复杂的围棋游戏，但它们不能让你产生自己坐下来玩一局的想法。Alexa（亚马逊语音助手）、Siri（苹果语音助手）和Cortana（微软人工智能助理）等工具，旨在让科技看起来更友好、更平易近人，让那些一开始就对数字助手怀有热情的人感到高兴。但同时，它们也让那些担心机器人未来将统治世界的人感到恐惧。美国经济系统下雇用了1400万销售人员，却只雇用了400万与计算机相关的工作人员，这是有原因的。改变人们的想法需要高度微妙的技艺，这不可能通过自动化实现。

最聪明的营销人员和销售人员知道综合说服的局限性，像MailChimp和HubSpot这样的自动化系统可以基于我们一个月前的购物习惯而订制电子邮件投向我们；查询cookie（储存在用户本地终端上的数据）就可以追踪到我们浏览各网站的踪迹；无论我们身处何地，都可以向我们展示同样的T恤广告（他们希望，如果我们在一家服装店的网站上清空购物车，我们以前购买T恤的兴趣就会重新点燃）。然而，这种蛮力技术的有效性却非常有限，消费者会觉得受到了骚扰。无论是年青人还是老年人，都不喜欢被当作B2C（商家对客户）销售网络中的一个节点。软件制造商Connecture的首席营销官斯蒂芬妮·迈耶（Stephanie Meyer）评论道：“现有的经济已不再欢迎B2C的模式，必须是商家对人，或商家对我。”

其结果是，人们对通过讲故事说服别人的人产生了一种新的尊重，甚至是崇敬。如果你大学毕业了，正好有这种才能，那就花点时间去发现你拥有的技能是多么稀缺而珍贵吧。你可以用计算机算法都无能为力

的方式联系到其他人，你的智慧和热情将帮助你在一对一的环境中具有说服力，你在小组中感知气氛的能力将很好地为你服务，你激励他人的能力将使你在更大的舞台上获得成功。

如果你还不确定自己的优势有多大价值，那就让硅谷高管桑托什·贾亚拉姆（Santosh Jayaram）来全面阐述一下吧。经过培训，他成了一名工程师，先是在谷歌工作了好几年，然后创立了自己的一系列公司。几年前，他在斯坦福大学校园里闲逛，网罗人才，他并没有在工程学院门前止步，相反，他溜到人文学院去招聘。

一到那里，贾亚拉姆向助理写作指导员迈克尔·马龙（Michael Malone）解释了如今的招募为何会有如此变化。如今的学生不需要用一年时间来修习密集的工程课程以构建自己的专业优势。编写正确的代码已是工作中最简单的部分。任何几个专业编程人员如果能将现有的代码块拼接在一起，许多基于软件的产品即可以在很短时间内组装出来。但当需要与潜在用户联系时，难题就来了，这些用户要么接受这个令人兴奋的想法，要么完全视而不见。贾亚拉姆解释说，为了建立联系，他需要会讲故事的人做桥梁，因为他们可以让整个世界陷入美好的想象之中。如果人们使用了这个神奇的创造，生活看上去会变得多么美好。他说："英语专业的学生正是我要找的人。"

永远不要忘记这些公司机构有多么需要你。从历史上看，公司常常低估了讲故事能力的重要性。他们认为，一线营销人员或后台技术专家都是工蚁，非常关注细节。这种想法当时看来有些可信，而如今细思则是荒谬了。在一个快速发展的领域，良好的沟通技巧将成为巨大的财富。当整体策略仍在变化时，一个具有良好沟通技巧的人就已经在发挥作用了。当你的技术同事和其老板在某一科技环节沟通不畅时，如果他们嘴巴笨，表达效果更是令人感到害怕。他们不知道如何与美国传统的技术恐惧者建立联系，他们也不知道怎样才能让年轻人对新技术产生兴奋点。不会讲故事，再雄心勃勃的公司也会陷入困境。如果你能成为他

们中的碧丝·扬特，那就期待在不远的未来得到令人骄傲的认可和薪水吧。

让我们来看看讲好一个故事所需的三种能力。

同理心的高价值回报

移情能力究竟有回报吗？

在过去一个世纪的大部分时间里，答案一直是尴尬的“没有”。“我们期待甚至感激社会工作者、护理助理、幼儿园教师、商店售货员和餐厅服务员所给予的高水平关怀。”但在美国，这类行业的薪酬往往较低。在我们的社会中，高收入者的定义是雄心勃勃和无情的优先决定权。有些人很友好，有些人可能很粗暴，但他们通常希望外界能够适应他们的态度，理解他们的优先事项。加利福尼亚大学尔湾分校的心理学家保罗·皮夫（Paul Piff）研究了财富与社会行为之间的相互作用，结论是最富裕的美国人往往更自恋，不那么依赖其他人，常怀有特权感。

对于所有拥有能力迁移思维方式的人来说，这个事实令人沮丧。在大学校园里，能够理解并尊重别人的观点毋庸置疑是一种美德。在任何一次毕业典礼上，你都会听到对同理心的美好赞美。优秀的心理学家、人类学家、政治学家和社会学家都不约而同地试图弄明白是什么让他人这么做。西北大学学院院长阿德里安·鲁道夫（Adrian Rudolph）在2016年的一次演讲中说：“通过许多镜头看世界……是大学非实用学科专业的精髓。”如果我们的社会不考虑同理心的艺术，这将是一个可悲的社会。

在他的《沃顿商学院最受欢迎的思维课》（*Give and Take*）一书中，沃顿管理学教授亚当·格兰特（Adam Grant）提供了一个更有趣的选择。他把世界分成给予者、索取者或两者兼而有之的人，他称之为互利者。他发现，许多最没有成就的人都是给予者，他们慷慨的天性最终会被他人利用。然而，最成功的人往往也是给予者，他们只是用更谨慎的策略接近更广阔的世界。在第一次见面时，他们可能会因为同情而犯

错，如果这种热情得到了回报，他们就会持续下去。如果受到冷落，他们就会后退。格兰特的结论：慷慨和同理心都是制胜美德，你只需要小心选择你的朋友。

在受到科技影响的社会，同理心的回报可能会越来越高。那些希望重新定义美国习惯的前沿公司——不仅是脸书，还有许多其他颠覆者——不可能独霸成功之路。例如，即时用车软件优步一直在招募区域经理人和成长型经理人，这些专家擅长建立一种关系，而这种关系对于司机和乘客保持忠诚度至关重要，即使是在某次旅途变得糟糕的时候，他们也能做到这些。这是一份极具挑战性的工作，年薪可高达8万美元。浏览一下领英上优步的招聘区域经理的名单，你会发现：这样的工作吸引了那些拥有同理心和专业背景的人，其中包括斯沃斯莫尔学院心理学专业的学生，以及麦吉尔大学艺术史专业的学生。

将同理心转化为市场高度需要的能力的一个重要推手是，当今时代，比以往任何时期都更容易保留你个人的信誉记录，Yelp、猫途鹰、eBay和无数其他评级网站可以使人们的商业声誉一目了然。被大家认可为一个好相处的人是一笔宝贵的财富。同样重要的是，如果我们把更多的时间花在网上，获取信息、讨论八卦和开无伤大雅的玩笑时，就更渴望更深层的情感投入。表情符号的使用可以维持一段生计，但到了某一特定时期，这样的数字化手势就无法满足人的深层要求了。我们渴望真正的微笑，全感观的愉悦，我们喜欢用我们自己的镜头去观察世界，哪怕就一会儿。

在开始写这本书之前的几个月，我花了一周的时间在加利福尼亚州的杏仁之乡，为《福布斯》杂志写了一篇关于Build.com（在线家装网站）的简介。这家在线家装公司每年销售价值50亿美元的水龙头、门把手和其他家居装饰设备。尽管Build在资金、声望和品牌认知度方面都比亚马逊和家得宝（Home Depot）更胜一筹，但它仍难以成为这些巨头的强大竞争对手。我想找出原因，寻找答案的最佳地点是Build的销售

部门，在那里，近200名的工作人员现场接听承包商和需要咨询的客户打来的电话。销售员玛丽·海伦·史密斯（Mary Helen Smith）进入了我的研究视野，她曾是内华达大学里诺分校英语专业的学生。

当我戴上耳机听史密斯与客户电话交流时，她那天的销售额已经超过了2.5万美元，是在场的人中最高的。然而，她似乎并不急于做成一单生意。相反，史密斯用善意温和的好奇心与客户倾心沟通。她会把每一次来电者的遭遇细节都提取出来，就好像她和一个多年失散的老朋友重新联系上一样。夏威夷的一名妇女想买一个科勒水槽，却想讨价还价，史密斯从来不会马上说不，她会让那个女士告诉她一些关于家装改造项目的事，并对每个细节都给予友好回应。“你的选择真棒！”或者“你选的颜色真可爱”。两分钟后，史密斯签下了订单，全价。

太过着急，往往不起作用，甚至还会适得其反。在史密斯的案例中，同理心才是她的核心要素。间歇的时候，我请她告诉我她是如何进入Build的，是她在校园里训练了能力迁移的能力，还是她从孩提时代就一直如此？在史密斯的经历中，这两者兼而有之。她在加利福尼亚州东部靠近内华达州边界的一个乡村长大，她父亲经营一家饲料商店，母亲是位高中英语老师。儿时的史密斯家里养了很多动物，不仅有她的狗斯坦利，还有猫、鸭和马。小时候，史密斯梦想当一名兽医。

史密斯在位于里诺的内华达大学学习英语专业，经过四年时间的深造，本性善良的她又多了一份成熟。她最生动的大学回忆包括各种学生对指定阅读物的不同反应。在学习托妮·莫里森的（Toni Morrlson）《最蓝的眼睛》（*The Bluest Eye*）一书时，她惊讶地发现，班上的男生和女生对待问题的态度如此不同。“我坚持自己的立场，”史密斯回忆道，“但我也愿意与别人进行有意义的讨论。”罗马尼亚语的一个俚语、一场批判莎士比亚《亨利五世》（*Henry* Ⅴ）的研讨会——不同文化之间的隔阂，以及如何调和隔阂，其中所做的努力都给她留下了难忘的印象。

在Build，每隔几分钟，就会有铃声响起来，庆祝一些销售员的大订单。我没有料到一个默默无闻的高智商者打破了这家公司的销售纪录。然而，我和史密斯谈得越多，她的成功和她的背景就越合乎逻辑。正如她向我解释的那样，她销售工作的一部分乐趣在于解码每位来电者的恐惧和渴望。“Build的每一位客户就像小说中的一个人物一样，我喜欢赢得他们的信任，这感觉很好”。

07 能力迁移的适用范围

斯图尔特·巴特菲尔德（Stewart Butterfield）12岁的时候，父母把他送到了一所私立学校读书，这是他们经济承受范围内最著名的一所学校。巴特菲尔德一家人花了十多年的时间，在加拿大西部的各处游走，甚至一度还在嬉皮公社里待过一段时间。当时，反文化运动已经不再受追捧，内疚、懊悔之情开始在社会弥漫。巴特菲尔德的父母认为，也许他们的儿子进入圣迈克尔斯学校这个贵族环境里，可以弥补过去十几年所浪费的时间。圣迈克尔斯学校位于温哥华岛的南端，那里或许会有壁球场，板球场，还有以高贵的盎格鲁-撒克逊人的名字来命名的宿舍楼，例如温斯洛楼、西蒙楼。巴特菲尔德会扔掉自己的脏衣服，穿上整洁干净的私立学校校服，遵守学校的规则——至少他的父母希望是这样。

斯图尔特·巴特菲尔德不想为别人鞍前马后，于是他开始策划他的反抗活动。出现在课堂的时候，他穿着圆领的马球衫，趁老师不注意，他又偷偷套上一件黑色夹克，背上印着一个看起来很凶猛的铁娘子（Iron Maiden）乐队的标志。学校管理人员十分希望帮助巴特菲尔德这个新同学适应这里的生活。他们请巴特菲尔德指挥朗诵天主经文，他们认为，巴特菲尔德肯定会认识到这份信任的重要性，并且能出色完成任务。然而，巴特菲尔德和他的“帮凶”却用唐老鸭般吱吱嘎嘎的声音去朗读经文“愿你的王国降临”、“我们的日常饮食”，等等。巴特菲尔德和他的200个同学一起大声喊叫，老师被气得直发抖。这个男孩想要用这种方式告诉全世界，他的一生都会是在不断破坏规则。

如今，巴特菲尔德成了Slack（斯莱克）公司的老板，这是一家位于旧金山的软件公司，私人资产达到了38亿美元。Slack的横空出世，轰动了技术行业领域，吸引了来自美国IBM公司、美国第一资本投资国

际集团、美联社等超过300万的用户。Slack的职场通信工具将脸书的乐趣与团队往来的邮件结合起来，将同事间的联系转变成了一件乐事。

作为Slack的创始人及首席执行官，巴特菲尔德拥有这个公司数亿元的股份。他总是能抓住任何激发他兴趣的想法，拒绝因循守旧，这仿佛是他一生的使命和任务。当我问到是什么让他如此成功的时候，他开始谈到了古希腊哲学概念中的“幸福”一词，即完成目标所带来的快感。20世纪90年代中期，巴特菲尔德在维多利亚大学主修哲学，所以他能懂得赢得目标不足为奇，因为哲学研究所需要的严谨思维把他吸引了，那使他的思维方式发生了转变，或许只有爱搞恶作剧的人才会喜欢这些转变思维的方式。“这取决于我的思想状态，”他回忆，“有时，我觉得哲学给我们提供了最佳的思维方式。我学会了如何以清晰的思路写作，如何从始至终遵循一个观点展开论证。”

“当代美国文学中，90%的哲学著作都写得很晦涩难懂，”他又说道，“不过，当这一切变得清晰时，至少在某一刻，你就会有一种美妙独特的感觉。大学时，我学会了怎样思考，这对我在主持会议等许多方面都有相当大的帮助。”

巴特菲尔德的案例给我们的启示是，只要你勇于突破自我，不走寻常路，那么你在人文学科研究的道路上，同样可以前途无可限量，或许现实就是如此。你接受的教育也许并不能完全反映出商学院和工学院的真实状况。在大学里，你选择研修能够激发你兴趣的课程，而不是那些一味地向你灌输一般知识和公式的课程。你在选择课程的时候应该反复浏览课程清单，而不是简单地选择学习市场营销101、102、103课。即便你的想法并不能每次都取得不错的效果，但是这个过程使你思路清晰、坚定信念和独具创造性的魅力。

世界总是在意想不到的地方让你发挥才能，就让商学院和工学院的毕业生在校园人才招聘会上享受他们的胜利时光吧。他们苦学四年，为的就是这一刻。如果特拉华州的一家化工企业需要一名发酵工程师，年

薪7万美元，对于一些工学毕业生而言，这便是最好的选择。可你却不同，你上大学并不是为了成为某一狭义领域的最佳候选人，而是为了寻找需要你尽情发挥“批判性思维”能力的广阔天地。对大学教育最好的回报，也许是在几年后，也许是在你第四份工作开始的时候，也许是在第七份工作开始的时候。你是在玩一场更长时间的游戏，在寻找你真正想要的、属于你自己的那份工作。在那些工作中，你可以把自己缔造为一名探路人，或是一个团队的创建者。如果你喜欢这样的目的地，但是又需要额外的帮助才能最后到达理想的彼岸，那不妨读一下本书的最后部分，即“说出你的故事”。该部分并不是揭露一般面试问题背后所隐藏的意图，而是告诉你作为非实用学科的毕业生，如何向你的老板展示你的才能才会得到他们的青睐。你所描述的大学时期获得的大部分经验都应与工作要求相一致，老板和招聘经理期待你丢掉学生的语气，而用商业语言来表达你的成就。无论你是在写简历，还是在准备面试时，本书这部分讲述的技巧都会帮助你给面试官留下深刻的印象。

“获得满意薪水”章节为读者展示了提升赚钱能力的最佳途径。不管你是否曾经接受过深入的正规教育，这些方法都很实用。甚至入职第一年的收入都能为未来的生活打下良好的基础，好日子就在前方，而本书提供的七步法可以帮助你充分掌握这些机会。慢慢地，你很可能就会超越那些专业与工作对口的同学。他们虽然获得了比你高的起薪，但是你掌握了独一无二的专业技能，可以为未来的成功铺设无限的可能。

我们不妨用数字来说话。表7.1—表7.3显示了十大专业毕业生职业生涯中的收入增长趋势，所有毕业生的收入递增可分为三个阶段。表中涵盖英语、历史学、哲学、心理学和政治学五大非实用学科专业，与之相对应的专业有会计学、计算机科学、土木工程、护理学，以及工商管理。

毫无疑问，非实用学科专业的毕业生收入增长缓慢。

表7.1 一般起始收入

（年收入，工作年限为0~5年）

专业	收入（美元）
计算机科学	63 500
护理学	57 500
土木工程	57 200
会计学	48 300
工商管理	45 800
哲学	44 700
政治学	44 300
历史学	42 200
英语	40 400
心理学	38 300

工作年限达到10年或20年后，日子越来越滋润。如果你有人文学或社会学学位，到了30多岁或40出头的时候，你的薪水很可能与那些在商业、护理等行业打拼的人比肩。但赶上工程师还不太可能。

一般来说，大多数普通专业的毕业生，一年的薪水在6万~8万美元之间。

表7.2 职业中期收入
（年收入，工作年限为10~20年）

专业	收入（美元）
计算机科学	111 000
土木工程	96 300
哲学	84 100
政治学与政府管理	79 900
会计学	77 200
护理学	74 100
历史学	72 600
工商管理	72 300
英语	68 200
心理学	62 100

人们务必要谨记年收入水平绝对不是衡量生活成功幸福与否的标准值。人们在大学期间无论是选择学习非实用学科，还是选择职业培训轨迹，都不能决定未来生活的幸福指数。随着时间的推移，其他的问题往往会出现，成为人们心头的真正关切所在。你是否在尽力将你的社会影响力最大化，而不只是仅关注年收入？你是否想要确保工作时间足够可控，以便能有工作之外的生活？你正陪伴在亲人和朋友身边吗？这些因素都使我们不能单凭收入上的微小差距来评判从学校教育到就业的路径的选择成功与否。

但是，想要达到行业的顶点，或是通过巨大的付出来赚取许多的钱是无可非议的。在这一章中，我们有必要用一种不同的方式去看待这些数据，去发现每个专业可获得的最高水准能够给我们带来什么新的认知。布鲁金斯学会（Brookings Institution）的汉密尔顿项目对美国普查局的数据进行了分析，使得我们能够跟踪观察各个专业毕业生的收入在职业生涯中的变化轨迹。调查结果会揭示处于各个专业金字塔顶端的前

十人在职业生涯结束前会获得何种程度的收入。

在这一阶段，你可以看到非实用学科专业的全面崛起。诸如哲学、政治学之类的学科成为了高成就者的跳板。这些高成就者最终超过了计算机科学等专业学科领域的毕业生。并非全部的政治学毕业生都能在职业生涯中拿下超过480万美元的收入，但是许多市长、议员、州长却可以。至于历史系毕业生中的翘楚，有人经营基金会，有人是畅销书作家，他们的收入水平几乎也在同一高度，正如斯图尔特·巴特菲尔德和华尔街的一些金融大亨那样，哲学专业背景给他们带来了巨大的成功。

表7.3 高成就者的职业生涯收入总额排名前十的专业（汉密尔顿项目）

专业	收入（美元）
政治学与政府管理	480 万
历史学	375 万
会计学	365 万
哲学	346 万
工商管理	307 万
土木工程	336 万
计算机科学	332 万
英语	281 万
心理学	264 万
护理学	216 万

本章的剩余部分将会着力介绍非实用学科毕业生生可以征服世界的三条道路（你可以从字面意思理解，也可以把这当作一种比喻式的表

达）。第一条路径涵盖了公共部门和非营利性组织中可发掘的诸多机会。政府工作，就其本质而言，全面考验候选人整体的“批判性思维”的技能。作为一名高效的领导，你需要不断地去平衡竞争力与竞争目标之间的关系。

第二个充满机遇的领域是金融领域，尤其是诸如风险投资、对冲基金、私募股权之类的工作。选择其中一个以投资为核心的领域，你麾下可能不会有两万人的庞大团队，但是一间精致而优雅的办公室，几十个负责处理细节工作的员工亦能够让你掌握大量的资本。也许你会和美国一些顶尖的风险投资家选择同样的路径，例如那些为推特、优步和领英提供资金的人一样。或者你可能会成为人文学科毕业生中的一员，他们的选股天赋，同样能让他们坐拥令人难以置信的财富。

最后，对于那些受过能力迁移训练的活跃头脑而言，企业家精神是他们的天然归宿。Chipotle（墨西哥风味快餐店）、Pinterest（拼趣）等企业的创始人都是政治学专业的毕业生，非实用学科领域的背景启发了全食超市（Whole Foods Market）、Salesforce（客户关系管理软件服务提供商）等公司的创始人们。四年的大学学习势必能激发你探索新领域的兴趣，亦能让你萌生出他人意想不到的好点子。企业家们常挂在嘴边的一句话是：“我要自己创业，因为我不喜欢为别人打工。”对于斯图尔特·巴特菲尔德这样热爱自由的灵魂而言，他们或许也会做出同样的选择。本章的结语部分，我将再用一些笔墨为读者详述巴特菲尔德别样的人生。

我发现只有在一个领域里，非实用学科的毕业生没有占据数量优势，即大公司的首席执行官职务。我们不妨先花点时间与笔墨反思一下这个令人悲伤的现象，随后再探讨其他一些能振奋人心的事实。

洞察目标职位的具体要求

贾斯汀·戴维斯（Justin Davis）2014年毕业于缅因大学政治学专业；2015年，阿历克斯·鲁丁斯基（Alix Rudzinski）毕业于圣母学院的政治学专业。两人都在华盛顿工作，作为议员助理，他们的工作并没有什么吸引人的地方——每天接听电话，有时还要给老板冲咖啡，他们的年薪都不足29000美金。

不必为他们感到遗憾。

在政治界，升职的速度一直都很快。最低级的工作也许薪水低，还要做许多枯燥乏味的工作，却有很多升职的机会。上下议院的议员助理在这个职位上停留的时间平均只有1.9年。在这段时间里，他们以饱满的精神状态广结“良缘”，成了被人熟知的实干家。而此刻，或许更好的工作就在不远处等着他们。

对于戴维斯和鲁丁斯基这样上进的年轻人而言，前面的道路总是十分明朗的。他们的老板，缅因州议员苏珊·柯林斯（Susan Collins）曾经也是一名议员助理。1975年，她刚从圣劳伦斯大学政府学专业毕业，那时的她资历尚浅，威廉·科恩（William Cohen）的办公室需要人手，柯林斯就接受了这份工作。她当时的薪水很低，还要住在集团公寓里，生活拮据到有时晚餐连一个三明治都买不起。但是，这种贫穷是短暂的。1981年，她成为一个大型小组委员会的幕僚长，并最终成为了州政府公职的候选人。

20世纪80年代行得通的职业路径如今依然畅行无阻。人文学科教育赋予了你绝佳直觉，能认清现代政治的交换本质。你可以更为透彻地了解投票群体；你可以透过怒气中烧的选民们的侮辱性言语了解其背后的真实问题；你知道如何劝服人们，甚至是激励他们。用柯林斯自己的话

说，人文学科教育“可以让你在同一个演讲中引用柏拉图和蜘蛛侠”。

更重要的是，你可以如每个大学生一样，享用博客、播客、推特、社交媒体活动、情感分析仪和所有其他的现代数字通信工具。对于年长的老板来说，这些都是一个难解的谜。因此，当新闻秘书和信息主管的职位虚位以待时，20多岁的员工通常是最理想的选择。在黑白电影时代，政治新闻秘书都是些老记者。现在，新闻秘书更有可能是新人，如为参议员柯林斯处理媒体事务的克里斯托弗·耐特（Christopher Knight），他2013年毕业于石山学院政治学专业。

没有人知道在未来几十年，什么样的具体成就能够把谁推向最高级别的政府管理职位。公众的品味在不断变化，在不同的时代，人们对从服兵役到工会行动的一切事情都有所褒奖。历史记录表明，自20世纪60年代以后的每一个时期，有相当多的美国国会议员和大学教育代表获得了非实用学科学位。这种即兴表演的能力永远不会过时，它能帮助你在不断变化的规范中保持领导地位。

但在慈善事业上，非实用学科学位却是通向顶峰的最好的通行证。拥有人文或社会学学位的人掌管12大慈善基金会中的8个，这其中包括：福特（Ford）基金会（政府和通信）、盖蒂信托（Getty Trust）公司和麦克阿瑟（MacArthur）基金会（历史）、惠利（Hewlett）基金会和礼来（Lilly）基金会（宗教研究），以及摩尔（Moore）基金会和梅隆（Mellon）基金会（心理学）。

这些领导者是我们在前面论述中遇到的那些探索者。他们在大学休学一个学期，更换专业，毕业后在仓库工作一段时间，其间，学会了整理优先事项的技能，并在大学任教……随后他们让自己的好奇心引导自身完成许多不同的工作。实际上，我刚刚所列举的恰是詹姆斯·库诺（James Cuno）的人生履历，他毕业于威拉姆特大学的历史专业，现担任盖蒂信托公司的首席执行官。正如库诺所观察到的，成为一个基金会负责人，并没有什么放之四海而皆准的总体标准，如果坚持称有什么绝

技，就是董事会倾向于寻找那些曾有多重社会阶层生活体验的人。他们从不同的角度来观察世界，了解什么是贫穷，什么是富裕，此种生活体验至关重要。

不要停止使自己变得更好的尝试

我们都听说过这样一句话：工程专业和计算机科学专业的学生更擅长创业，他们是聪明绝顶，乃至有底气直接从大学退学去建立诸如脸书、声田（Spotify）、微软这种市值几十亿甚至上百亿的公司的人。商科专业的学生同样擅长建立新型企业，他们在自己的大学时光里接受了诸如分辨市场、吸引消费者、实现盈利的高密度训练。那么非实用学科的毕业生呢？他们在大学期间有可能得到机会去学习如何创立一家公司吗？

他们并没有为之困扰，而是用实际行动不断地突破我们对他们的刻板印象。如果需要更有说服力的证据，那么请看《企业》（*Inc.*）杂志的“年度美国发展最快的新型企业”排行榜。你会发现，拥有哲学、心理学、艺术学位的毕业生更具有创造力。你会在这个排行榜排名前160的企业中找到许多由非实用学科的人来创建、在业界居于领先地位，且发展态势良好的新型企业。他们的经营范围从商业服务到人才机构、有机果汁，乃至聚会规划，无所不包。此外，在最成功的新兴创业公司中，由非实用学科毕业生所创立的企业占全部数量的1/3。

“非实用学科毕业生有独特的优势，可以用来打造‘创意驱动，资本投入适度’的公司。”经验丰富的风投资本家罗伯特·斯普朗（Robert Sprung）说。《企业》杂志曾历数十大发展最快的创业公司，位列其中的全球化合作伙伴（Globalization Partners）公司便是一个非常好的例子。这家公司提供相应的工具和业界人脉服务业务，致力于帮助数以千计的美国本土公司将业务从秘鲁扩展到新加坡。公司创始人尼克尔·沙欣（Nicole Sahin）在路易斯州的玛丽维尔学院取得人类学学位后，原本计划做一名人类学家。然而在哥伦比亚高地进行实地调查研究工作后，“我意识到我不想用我的余生去研究一个村落”，沙欣对我说。

走了许多弯路的沙欣，花了十多年的时间去完成她的商业抱负。她在柬埔寨建立了一所学校，并用足够多的时间在菲律宾掌握当地的语言。2014年，她终于成立了自己的公司，她之前所付出的努力也终于得到回报——一个无价的业界关系网络，这个网络可以让公司在全球范围内建立联系。随便选一个国家，沙欣可以知道当地谁能胜任销售代理。不同地域商业习惯的差异也没有困扰到她，实际上，她很享受能有这样的机会去搭建文化沟通的桥梁。“每天都可以把人类学的知识学以致用。”她这样告诉我。

“非实用学科毕业生知道如何推销他们的产品，”帕特里克·钟（Patrick Chung），一个硅谷创业资本家这样说，“他们擅长帮助客户以不同的思维看待这个世界。”举个例子：多彩夜晚（Paint Nite）公司在所有适合举办公司聚会、单身派对等活动的酒吧和餐厅里组织绘画聚会。在《企业》杂志2016年的排名中，它是美国发展第二快的企业，远远领先于其他六个拥有相似业务的企业。Paint Nite的优势是什么？其他人都专注于和愿意支付最高金额的酒吧签订特许经营协议，而Paint Nite却把着眼点放在为全美各地想要举办艺术活动的艺术家身上，为他们建立一个联系网络。相信Paint Nite的共同创始人肖恩·麦格雷尔（Sean McGrail，在乔治·华盛顿大学主修心理学专业）拥有了解客户欲望的直觉。

非实用学科的人还有两个特点，尽管这两点并不为人所熟知。其一，大胆想象自己走上人生巅峰，比如征服世界，只要你愿意。暂且就让那些在大公司打拼的工商学和工程管理专业的毕业生每天为如何增加两个百分点的营业利润而紧张不安吧，他们的未来恰就栖居在大公司中，他们适合在通往成功的路途上不断摸爬滚打。然而，你头脑中那些勇敢冒进的思想火花恰就彰显出学生时代天马行空的想法和开放宽阔的眼界。假设你是得克萨斯大学哲学系的学生约翰·麦基（John Mackey），你在1978年创立了全食超市，之后又深陷在所谓的道德资本主义之中。此种理念要求企业必须为消费者、员工、社会、环境等所

有的利益相关方服务，而不仅仅是关注股东的利益。你想象一下，自己不正为柏拉图三大美德又增添了一项美德，至于怀疑论者的质疑无关紧要。在学生时代，你就曾追随过这些伟大的想法，现在又有什么理由止步不前呢？为什么要止步不前呢？要知道，身为约翰·麦基的你现在经营着世界上最顶尖的有机食品超市，年销售额可达140亿美元。

那么，我们不妨共同审视一下企业必备的能力迁移的精神——让自己变得更好的不懈毅力。大多数保守的企业认为业绩达到某一水平就可以心满意足，但也正是从这个时期开始，这些企业逐步走下坡路（各行各业都有这个通病，大同小异）。相比之下，优秀的创业者永不止步，他们把自己看作是天生不断学习的人，从不会安于现状，而是永远开拓向前。谦逊随和与雄心抱负相融合，使之与大学校园中的探索发现精神相提并论。“我们总是在测试新的特征。”政治学专业的本·希波尔曼（Ben Silbermann）说道。他于2009年创立拼趣网，该公司的主题就是分享图片，现如今每月吸引1.1亿用户注册。然而对于希波尔曼来说，“它（拼趣网）仍然需要改进”。

为了更加清晰地说明这四种特征如何相互影响，我们将以斯图尔特·巴特菲尔德的职业生涯为例详述。在过去的20年里，对哲学的热爱一路引领着他开发了梦幻精美的网络世界。他和几个朋友花了几年时间共同开发“无限游戏”（infinite games），他们坚信自己是在研究如何构建文化社会。巴特菲尔德的项目很少出现在公众视野中，但每一次的失败都是成功的第一步。

这些项目错综复杂的步骤与环节一次次地迫使巴特菲尔德和朋友不得不先开发游戏的快捷方式，而这些快捷方式最终则作为流行的商业工具打开了全新的市场，所有这一切却都在意料之外。2004年，巴特菲尔德从疯狂的梦中醒来，确信“永不结束的游戏”（GameNeverEnding）内部的数字想象工具最终会成为新的商机。他随即白手起家创立了Flickr（图片分享网站）。Flicker提供全面和高效的图片分享服务并备

受用户欢迎，后来以2500万美元的价格被雅虎（Yahoo）收购。2013年，幸运女神再次眷顾了巴特菲尔德。工程师使用的巴特菲尔德开发的Glitch（电子脉冲），一款用来聊天的内部聊天工具，成了他下个项目成功的基石，造就了巴特菲尔德今日成功的Slack公司。

在巴特菲尔德还是默默无闻的毛头小子时，他就发现自己不擅长在大企业工作。在Flickr被雅虎收购后的头三年间，他开始为雅虎的新老板打工，他试着让Flickr继续保持发展势头，可是这种工作方式对他毫无吸引力。烦琐的规章制度，开不完的会议，短期内根本完不成的业绩目标，根本没有任何余地让Flickr继续保持原有的发展势头，尤其是要在一两年的时间内盈利实现财务平衡，更是成为压垮巴特菲尔德的最后一根稻草。2008年，他毅然决然地辞职。他写了一封极具隐喻内涵的邮件，在邮件中他并没有对雅虎抱有任何怨言，而是用铁匠来比喻自己此时此刻的挫败感。

“你也很清楚，锡就在我的血液之中。”巴特菲尔德在邮件上写道。

我们家几代人都与这种最有用的金属打交道。当初我加入雅虎的时候，那里充满了活力、增长和创新，我知道我属于这个地方。自从80年代末期制造业、石油开采和冶炼、物流、旅馆业、博彩业蓬勃兴起后，我开始感到有些无力感。到了互联网革命，以及我们的业务扩展到互联网时，我已经感到茫然。我努力地去与时俱进，可是30多年过去了，我们还没有属于自己的锡板生产线……请接受我的辞职申请……我要花更多的时间陪家人，照顾我还在成长中的那群羊驼，当然，还要继续和我最初的爱——锡——打交道。

巴特菲尔德的邮件让硅谷为之震动。以锡和羊驼作为理由只是表面现象，这个搞怪的哲学家早就开始秘密准备他的另一个项目了。这一次，巴特菲尔德做出了重大的突破，他创立了一家名叫Glitch 的游戏公司。这家公司的游戏做得并不太好，但是人们非常喜欢它所提供的流畅的通信工具，这款工具有一个小窗口，会让你恰到好处地知道你的同事

在做什么，既不会让你收到一堆没用的信息，也不会让你觉得与外界脱隔。突然间，想把六个人在三点钟召集起来开个会就变得容易起来。Glitch注定会失败，而这款2013年问世的通信工具Slack则将会继续存活下去。

Slack的优势在于：它能够提供用户所需要的提示和使用向导，后者被命名为Slackbot（聊天机器人）。它的任务是使玩家与Slack最简单的互动也能变得有趣和高效。当你把系统操作得一塌糊涂的时候，Slackbot会提示你“请重启系统，很遗憾给出您这样的解决方式”。

2013年8月，在这款软件首次发布后的24小时内就有8000名用户注册使用，到了2016年，用户数量超过了300万，这个曾经恶搞祈祷经文的学生，成为了一家企业的高级管理人员，并且假装自己是一名铁匠，如今的他俨然成了一名成功的首席执行官，他已经完全适应了这个角色，他知道什么时候应该以什么样的滑稽方式去应对这个自以为是的世界。或许他根本就不需要所谓的成长与成熟，或许成功就意味着找准与自己性格最相符的事情并全身心地投入，一路勇往直前。

当笑话结束时，巴特菲尔德的野心就显现出来了。事实上，他拥有能力迁移的一切特质。2014年，他在接受多伦多《环球邮报》（*Globe and Mail*）采访时表示，自己的目标是把Slack建设成为通信界的头号巨头，就像微软在软件行业的位置一样。他从不在意两家公司之间的差距，他梦想成为每个人的中心。

当然，现在的他还没有实现这一目标。2015年，我遇到他的时候，他提到了工匠精神的重要性，并提到了Slack的成功离不开对细节的无尽追求。在一个自我反省意识强烈的时代，他告诉另一个记者：“我认为我们简直就是废物，这太糟糕了，向公众提供这样次的东西，我们应该感到羞愧。”

问到Slack的用户情况，巴特菲尔德则展现出另外一副热情自信的

面孔：用户的问题就是巴特菲尔德自己的问题，他一直努力去尽可能地帮助那些用户。科技公司在过去的十年时间里一直试图在组织内部更好地进行知识共享。这是一个混乱的领域，因为这不仅仅是对软件的挑战，也是对人类活力的挑战。巴特菲尔德解释道，“这还尤其挑战了公司去积极解读那些不擅长表达的用户，并弄清楚他们真实想法的能力”。巴特菲尔德深谙Slack解码用户喜好的能力越强，这款软件的价值就会越大。

2008年，巴特菲尔德重返母校维多利亚大学，并作为杰出校友发表了演讲。一开始，他幽默风趣地讲述了哲学学生如何能赚大钱，可是很快他又严肃了起来。

“企业家精神，对于应用自己学到的人文知识来说，这是一条康庄大道，” 巴特菲尔德说道，“如果你知道如何做一个人，并且对生活、文化和社会有着很深入的理解，这些都会对你创业有很大帮助，并且这是在商科中学不到的能力与知识。你早晚都会学会如何阅读资产负债表，学会如何计算利润和亏损。可是在焦头烂额的事务中去学习其他人文方面的东西却会非常困难。”

08 可迁移能力的应用场景

深色衬衫，黑色高跟鞋，还有两个精心准备的案例。在芝加哥大学读大四期间，索尼娅·沃拉（Sonia Vora）经历过几十次这种校园面试的流程。只有这样才能在金融圈找到工作，她心中如是说。你去大型银行和投资公司面试，这过程中哪怕是开场的握手都有可能决定你是否会被录用。“成功与否取决于你跟他们理想的实习生有多像。”一个准备好迎接长时间、快节奏工作和承受华尔街重压的人如是说。

然而在2014年冬天，当沃拉的求职接近尾声时，这种惯例被打破了。

头一次沃拉不需要展示一段提前准备好的关于计量经济学或投资特定股票好处的推销词。这次面试不落俗套，却问起了“你为什么辅修了哲学”，她回述起当时分解论据和质疑某种陈述所暗含的逻辑关系的令人激动的场景，最后沃拉将对话扩展到了收益预计和复合增长率以外。她没有刻意隐藏对尼采的痴迷，甚至还说大学时决定写一篇20页的论文，论述她对交互遗嘱（double will）的观点。在这次与众不同的面试过程中，招聘官告诉她，基本来说，如果你来我们公司工作，你将有很多机会，我们想看看你对什么有好奇心。

拿到录用通知以后，沃拉同意加入晨星公司。这是一家芝加哥的投资公司，他们欢迎辅修哲学的员工。乔·曼苏托（Joe Mansueto）从芝加哥大学毕业以后，认为世界需要一个更好的分析共同基金的方法，就于1984年创立了这家公司。创业之初，曼苏托和一个4人团队就在他的住所工作，他自己承担了大部分工作。今天，晨星在27个国家拥有超过4000名员工，是芝加哥市中心一栋摩天大楼里的明星租户。共同基金研究依然是晨星的核心业务，但是公司已经扩展到六七个新的领域。

晨星喜欢用具有能力迁移能力的毕业生，各种专业的都有。比方说，有在大学里研究埃德加·德加（Edgar Degas）的印象派油画的，有学智利文学的。这家芝加哥的公司给决定不想做牧师而选择宗教研究博士学位的人加入公司的机会。只要你充满好奇、富有活力、乐于面对新挑战，不管你的爱好在什么领域，它都会给你机会。晨星的开放态度令人耳目一新。自20世纪80年代后期创立以来，晨星因为雇用那些善于思辨的具备能力迁移的人创造了骄人的业绩。

这样的企业文化不是偶然产生的。在为这本书调研的过程中，我研究了20多个能力迁移的佼佼者，他们遍布各行各业，有初创公司，例如Etsy公司和Slack公司；也有主流大企业，例如IBM和麦肯锡；此外，名单里还有非营利机构，例如美国教育（TFA）；政府机构，例如国务院；甚至还包括了非传统公司，例如租车公司和工业制造供应商。整体来看，这些公司分成了十个主要的大类，后面我们会一一列举。

这些公司都相信，业务的成功因素与能力迁移的核心元素紧密相关：想在前沿工作，能够有所洞察，选择正确的方法，感受气氛的变化，以及善于激励他人。这些公司想找的员工，是能够延伸到传统管理规则以外的人。他们想要你成为这样的人。

是的，你的新雇主可能需要花稍微长一点的时间，以他特有的方式来训练你，考虑到过去几年你都在读巴尔扎克（Balzac），而不是资产负债表，又或者条款转化率是让你思考宗教派别，而不是销售前景。没关系，非实用学科的友好雇主能理解，他们知道你能很快掌握新的知识。这样的公司敢于雇用你，是因为他们相信你的学习天赋会很快转化为对企业有价值的贡献。

晨星有很多成功的招聘案例。吉姆·墨菲（Jim Murphy）2008年在科罗拉多大学结束对中亚外交政策的研究后，加入了公司。当他开始在芝加哥公司总部的电话销售部门工作时，他想不通公司为什么会选他这样国际关系专业的人。几个月以后，墨菲赢得了一个调去伦敦的新工作

机会，做面对面销售。英国客户喜欢跟一个知道白厅和白纸区别的美国人聊天。“在酒吧，我可以不是那个愚蠢的美国佬，”墨菲告诉我，“这增加了我的可信度。”

埃默里·津克（Emory Zink）于2015年加盟晨星，之前她在法国郊区和佛罗里达州的盖恩斯维尔市做英语老师。她有一点金融背景，28岁取得了工商管理硕士学位，还给退休金咨询公司做过思想领导力方面的研究项目。她更认可自己在印第安纳大学法文和比较文学专业的本科学习经历，而晨星对此并无意见。津克的工作是债券基金分析师，她喜欢创造有趣的视频来解说她的分析发现，而不会用单调乏味的电子拟人头像。在她的镜头里，她总是带着教育家的清晰口吻和激情语调解释一切。当我问及她最喜欢的作家时，她立刻回答到：“我爱纳博科夫（Nabokov）！大家都爱他！”因为自己的机智而得意地偷笑的她又说，“我可以这么说，这是我热爱这里的原因之一。”

如果你好奇为什么像晨星这样的公司敢于做出非传统的用人选择，答案很简单。这些雇主长久以来一直招聘各类背景的人才，而且成绩斐然。因此，他们乐于将代表大机会和相对较小风险的非实用学科专业的人纳入团队中。美国教育因其乐于在校园招聘中广泛挑选毕业生去担任困难校区的指导员而出名。当然，这种勇气有时也会受挫，不是每一次指派都能成功。尽管如此，美国教育的支持者辩称成功几率超过失败几率。这种勇往直前的心智模式可以一直追溯到美国教育的创始人温迪·科普（Wendy Kopp）。她在普林斯顿大学念大四的时候创立了公司，原因就是她在主修社会学期间，看到了一种诉求，并且敢于想象如何去满足这种诉求。

麦肯锡是一家非常传统的管理咨询公司，也经历了同样的道路。麦肯锡开始赏识非实用专业的毕业生，是在卡拉·卡特（Kara Carter）于1990年加入公司以后，她是一名弗吉尼亚大学的人类学本科生。卡特担任公司庞大的医疗事业部联席主席长达七年，直到2016年底离开，成为

了加州医疗基金会的首席形象官。她的成功使得麦肯锡能够轻易邀请到其他人类学毕业生加入公司。根据领英的统计，在这家拥有11000名员工的咨询公司中，人类学毕业生占到了270人。

在许多公司里，应聘者的最好支持者，可能会是高层领导，他们位高权重，不太在意你入职第一周的工作效率。你可以向布丽姬·康纳利求证，作为一名国际关系学专业的学生，她在23岁就谋得了一份wikiHow全球化经理的工作。她没有在她与面试官的第一次面试中被录用。直到后来，在她与公司总裁一次漫无目的的闲聊中，才突然敲定。这种心有灵犀的时机与非实用学科应聘者的优势，会越来越得到高层重视。毕竟，高级经理们的职责就是思考战略机遇，他们的视野高于这个月的利润要求，他们更可能欣赏你广泛的游历、曾经打磨过的创新想法，以及你在解决矛盾时是否有所作为的。

如果你在晨星面试，能与约翰·瑞肯萨乐（John Rekenthaler）共处一小时肯定就能符合要求了。这位男士身材健硕，戴着厚厚的眼镜，用语直白。他1988年加入公司，当时是公司的第18位员工，本科毕业于宾夕法尼亚大学的英语专业，还有两个芝加哥大学的高级学位。如今，他是公司的研究副总。当我问他为什么晨星爱用能力迁移的人时，瑞肯萨乐连珠炮似地说出了一连串与我们讨论至今的话题相呼应的答案。他说："首先，能力迁移的人善于应对模糊概念。你可以给他们一个半成品，告诉他们'去弄明白吧'，然后他们就弄明白了。这与其他学科不同。第二，能力迁移的人善于估量现有证据和设置优先级，他们可以对事情做出评估。第三，能力迁移的人有很好的情景观和历史观，这对于投资者来说很重要。你经常需要能够主动后退一步，看看整个局面。"

每年六月，晨星最新一批大学毕业生来公司报到时，公司的创始人乔·曼苏托会花一小时来欢迎这将近60人的新员工群体，并与他们分享为什么这家公司成其所以然。我溜进了大会议室的后面，观摩了其中一场，想知道他还会透露哪些信息。晨星的价值观就是如此独特，以至其

他公司都不适用么？还是说晨星可以成为其他公司重省自己用人方式的参照系？

从外表来看，曼苏托并不显眼。他不高，瘦瘦的，棕发细软，有一双大而闪亮的眼睛，笑起来有点傻气。穿着皱皱的斜纹棉布裤和浅蓝色保罗衫，他看起来更像个汽车旅馆的前台，而不是公司大老板。很难想象这个和善、低调的家伙身价超过20亿美元。甚至曼苏托本人都觉得有点好笑——他突然变得重要了。

曼苏托开始讲话了，他的脸上开始有了神采。他很欢快，对于自己业务展开的战略非常沉着自信。“我们雇用聪明、勤奋、好奇、创新和有激情的人。”他说，“我想传达的信息是投入，他们有很多优势，在很多困难的项目中寻找机会。”创始人停顿了一下，然后对着表格报出一大串晨星的业务线。项目的名字和业务数据布满了整个屏幕。曼苏托耸耸肩，“有人说，‘你涉猎太广了’。但是在我看来，这正是我们的优势。”

在大老板的演讲接近尾声时，有人问曼苏托晨星这个不同寻常的名字是怎么来的。曼苏托笑了。他脸上浮现出些微梦幻的表情。在他眼中，他回到了18岁那年。那是12月一个寒冷的下午，他蜷身坐在芝加哥大学维根斯坦图书馆的一张椅子上，正在写作业。尽管还远没到晚餐时间，但太阳已经开始落下了。“那是我在芝加哥大学的第一年，”他回忆道，“我正在读《瓦尔登湖》（Walden）。对这本书我有很多很多疑问。梭罗的创作激发了我，我非常想知道他如何结尾。我读到了最后的结束句：‘破晓的日子多得是。太阳也只不过是一颗晨星。’我想：这是什么鬼？然后我就意识到他是在说，即使是像太阳一样长久存在的东西，也不过是在其幼年期。我的领悟是，不论你身处何地，都依然有光明的未来。”

文学专业，乐观主义，初次接触商业，现在已经雇用超过4000人，这就是曼苏托的职业经历。谁说非实用学科毕业生的价值观不能变现为

伟大的职业？想想这十家公司的用人逻辑，你在其中的机会可能会特别多。

不要拘泥学科背景

大公司也能在变革的前沿成功吗？他们一般不擅长这一点。当公司变得越来越大、越来越老时，惯性也开始滋生。延续已经被时间证明的成功很容易，而鼓起勇气在未知的市场做新的尝试却很难。尽管如此，还是有机会的。如果你想在前沿工作，同时也希望获得安全感、福利，以及大公司资源的话。仔细看一下这两方面都可以兼顾的企业，如具有高科技属性的商业服务公司。

这样的公司包括：IBM，惠普（HP）、德勤、普华永道（PwC）、埃森哲（Accenture）、安永（EY）和毕马威等。其中有一些起初是制造电脑的，有的是会计公司。不管怎么样，现在他们都变成了帮助公司客户实施新的科技革命的服务提供商，以及能让一切运行更顺畅的行家里手。为这些公司工作，你可能将有三个月在亚特兰大，或又去了休斯顿，甚至有可能去伦敦、北京或者布宜诺斯艾利斯轮调工作。你将变得擅长界定问题，搭建解决方案，并能将一切安排到位。

这听起来会是你的一个好归宿吗？当你想明白使这些大公司年复一年不停运行的秘诀时，任何事都有它的道理。这样的公司要持续发展，只有一条路，就是任何新科技快速落地的时候都要及时挺身而出。热词不断更新，先是软件服务，后来变成了移动优先，又变成了机器学习，等等。这些公司的顶层高管无法预测未来五年他们在实施什么，他们知道他们需要的是能快速适应、有韧性的员工，才能在下一次科技突破中跟上时代，一次又一次，一直持续下去。

如果你有历史学、政治学、语言学，甚至是考古学背景，你的心智模式正适合这类工作。想想奥利弗·米克，他主修的是社会学，现在是IBM公司区块链技术的传播者。他并不是因为比IBM的工程师更懂区块

链错综复杂的软件技术而赢得这个职位的。IBM是因为他能快速掌握新概念，还能清晰地解释这些新概念而奖励他。像他这样的专家在项目间轮转，不断强化商务演讲的内容，嵌入最佳的比喻、历史故事，不用首字母缩写，让客户感觉自己也融入其中了。

与之相似，德勤在过去几年也开始在四大核心学科，也就是在理科、技术、工程和数学学科以外寻找候选人。现在公司的首席信息官拉里·坤兰（Larry Quinlan）说，德勤更喜欢STEAM（教育学科），其中的A指的就是艺术。

CACI国际是一家位于弗吉尼亚州的精通科技实施的国防供应商。根据领英的统计，他们拥有至少270名英语专业、150名历史专业和30名哲学专业背景的员工。的确，这些非实用学科学生跟工程学背景的学生相比，在CACI的20000名员工中根本不算大多数。但是，如果你热爱阅读，不管你的学位是什么，你对书的偏好就有可能增大你胜出的机会。需要证据吗？看看这三个面试要点，他们是CACI对某些工作候选人面试的标准要求。

- 你认为自己精于写作吗？在校外，你写过什么东西，写了多久？
- 列出三个你感兴趣的创意，展开描述第一个。
- 说出你最近读过的两个有意思的作品。

身处这样的面试之中，你有很多机会可以展现你大学教育中那些所谓不实用的东西。

咨询公司的用人标准

诺德斯特龙（Nordstrom）需要节约费用，这家优雅的百货商店正面临着利润空间缩小的困境。高级经理决定首先针对商场清洁的支出做出成本节约计划。你需要寻找方法来压缩成本50%，同时又不伤害到诺德斯特龙在客户心中的形象。你会怎么办？

在麦肯锡、贝恩、波士顿这类管理咨询公司中，你天天会致力解决这种问题。星巴克应该卖冰激凌么？某场音乐会如果想要提升整体营收，它的票价应该低一点还是高一点？业务的问题接踵而至，你和你的同事是外部咨询专家。当大公司（还有各类其他客户）不确定该如何行事时，就会需要你的帮助。

你曾经遇到过类似的问题吗？不管你的专业是古典文学还是社会学，你最值得回忆的学术经历多半包含着对含糊主题的深度探索。你并不畏惧不完整的信息，随意打包的材料，还有一些临时性的推测，随着问题探索的不断深入，甚至会自我推翻原来的言论（这或许很让人烦躁，但确实会碰到）。

咨询公司正在四处寻找你这样的人。在男士翼梢鞋和窄领带流行的年代，顶级咨询师通常在常春藤盟校或其他小范围的精英机构招聘新人。现在，贝恩的招聘会出现在全美十几所大学中，包括科罗拉多、佛罗里达、弗吉尼亚和威斯康星。招聘人员不仅仅只是翻看简历，他们也会花时间约见招聘者。毕竟，你已经知道如何确定主题、建立分析框架、收集信息，然后出发寻找正确的答案。

非实用学科毕业生的机会也不仅限于三大传统战略咨询公司，其他值得一提的名字还有科尔尼管理咨询公司、布里奇斯潘（Bridgespan）、鹰山（Eagle Hill）、甫瀚（Protiviti）、嘉思明（Kurt

Salmon）咨询公司、三思（Censeo），以及新洞察（Innosight）公司等。

考察一下瑞德联合（ReD Associates），一家丹麦的微型咨询公司，他们在纽约有宽敞的办公室。联合创始人之一克里斯蒂娜·马德思杰格（Christian Madsbjerg）经常毫不避讳地从哲学家马丁·海德格尔（Martin Heidegger）的著作里获得灵感，用于指导世界最大的饮料、运动品、电子品公司如何继续前进。瑞德的咨询团队充斥着人类学、城市研究、国际关系等专业的人员，当我问马德思杰格为何如此时，他称赞非实用学科教育是无价之宝，能够“将复杂的数据综合成为最终的决定”。

适应新媒体文化

还有什么媒体公司在招人吗？如果只看传统的纸质媒体、电视台和出版商，那答案肯定是不乐观的。广告收入在萎缩，预算不断被削减。即使主编或制作人想要用你，他们也很少能够给你一份全职工作和一个靠谱的起薪。浏览维基百科，你会看到往日杰出的作家也正在申请加入一线城市的报社，以挥笔谋生，希冀人生的职业高峰。雷·布莱伯利（Ray Bradbury）就是这样成功的，苏珊·法卢迪（Susan Faludi）也是。但是对我们来说，这条路和复写纸与转盘电话一样，已经过时没落了。

但如果更加广义地看待媒体的话，你的机会应该还没有消失。了解一下彭博新闻，其创始主编是马修·温克乐（Matthew Winkler），文学学士，主修历史，毕业于凯尼恩学院。现任高管是约翰·米可斯维特（John Micklethwait），文学学士，主修历史，毕业于牛津大学。彭博的主要受众包括银行家和股票经纪人，他们每年为彭博的客户端支付24000美元，用于获得最新的财经资讯。因此，你恐怕不会第一年就被派去报道白宫新闻或调去巴黎办公室。但只要你能接受这家公司比较传统的企业文化，机会还是会越来越多的。你会在彭博找到很多非实用学科专业的毕业生，他们在调查报道、艺术与教育等各类主题上大放异彩。

作为新生事物的数字媒体公司在行情好时增长飞快，但是行情逆转时也可能几个月就收缩甚至消失，这是这个行业的特点。在传统媒体，读者或广告受众偏好发生巨大变化的情况通常十几年才发生一次，但如果是在线上，这些新鲜的变化可能只需要1/10的时间。因此，潜入数字媒体行业别指望30年一直跟随同一个老板。Vox（新闻评论网站）、BuzzFeed（新闻聚合网站）、Vice Media（青年文化媒体）、赫芬顿邮报（*Huffington Pos*），以及《商业内幕》（*Business Insider*），从2016

年开始都在加速招聘新人，只要你不断升级技能，在应对未来变化时，就能抓住下一个大机会，10年以后你的命运肯定会不同。如果想要详细了解如何在一个不稳定的行业保持一个稳定的职业发展，请阅读第13章。

善待你的创业公司

一家公司的社会责任是什么？半个世纪以前，自由市场经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）发表了著名的言论，批评这个问题误导人，而且完全是破坏性的。在他看来，一家公司最重要的目标是，“利用自己的资源，参与到致力增加利润的活动中去”。仅此而已。除非立刻或者在不久的将来能够清晰看到可观的利润，否则没有必要参与到社会公益活动中去。如果前面的四句话让你胸中充满愤慨，建议你去加入一家更有愿景和使命的公司。你最值得关注的是，我们称之为有善良基因的创业公司。

还记得我们前面提到的Esty，那家业绩尚佳的在线销售手工艺品的公司吗？他的首席执行官查德·迪克森最开始是杜克大学的英语专业学生。他的导师特伦特·希尔（Trent Hill）评价迪克森是一个“致力寻找将资本主义更加人性化方法的人”。Esty尝试实现这个目标，将自己定位为艺术品创造者服务商，让他们不必花大价钱去做广告或者制造某个特殊设备就能接触到全球客户，获得竞争优势。尽管Esty的上架规则在过去几年间有所变化，让早期的商户有点不快，但网站给自己定位依然是支持“以人为本的经济体”。超过15万商户在Esty上销售各类商品，廉价如蜡烛，昂贵如珠宝。他们中很多人是在家照顾婴幼儿的父母，靠Esty取得收入。

如果你想加入社会企业（公司有明确的底限，包括非财务目标和传统财务目标）的圈子，最简单的方式是阅读《快公司》杂志，他们有大量版面报道这块业务。最有效的方式是参加年度斯科尔世界论坛（Skoll World Forum）。该论坛由eBay联合创始人杰夫·斯科尔（Jeff Skoll）通过他的斯科尔基金会赞助创立，社会企业家们会集于此。最有技巧的方式是在推特上通过@斯科尔基金会和#斯科尔世界论坛，跟随斯科尔的

圈子，和与你兴趣爱好相一致的人建立联系。

全球工作

你喜欢书吗？这可不是个给你设套的问题。我是真诚地希望能找到持续阅读以拓宽知识面的人。别在意八年级时冲你而来的尖刻嘲讽的话语，现在到你闪亮登场的时候了。你不必再掩饰对阅读超长书单的大学生涯的喜爱，一个超级尊贵的大腕雇主正在寻找你这样的人。我说的是美国国务院，并特指它下属拥有多达15000名员工的外交事务部门。

为美国大使馆工作，你得什么都会一点。美国的治理体系、东道主国家的治理体系、用餐的礼仪、为什么1612号条约依然有争议，等等。每年春天，国务院的代表会前往美国各地几十所大学，寻找“有冒险精神，适应力强的问题解决者”（这是国务院的原话，就放在它的求职网站的第一页）。面试过程很有挑战，竞争也很激烈。你必须在标准招聘笔试和面试中脱颖而出，还需要背景调查过关。你可以从国务院的招聘网站上获得详细信息。不过，在你开启这段旅程前，我们先了解一下面试的具体环节部分。

还有哪里的入门考试会要求你知道一段没头没尾的句子是来自薇拉·凯瑟（Willa Cather），还是F.斯科特·菲茨杰拉德；某种电脑上的恶作剧是钓鱼还是拒绝服务；违禁药物非法买卖最严重的是荷兰、中国还是美国？最终，你喜欢随时随地收集知识的习惯被证明是优点，而不是缺陷。在国务院看来，你应该是“对许多学科都有广泛的认知”。想要达到这种状态的正确方法是“扎实的教育基础，同时有兴趣广泛的个人生活，爱好阅读，刻苦学习，以及扩展对于世界的认知”。

不论之前你已经读过多少本书，外交部的招聘官会向你递来更多橄榄枝——他们会提供一份涵盖各种门类的由68本书组成的建议阅读书单。你会看到地缘政治的经典书籍《国家为什么会失败》（*Why Nations*

Fail）、《枪炮、病菌与钢铁》（*Guns*，*Germs*，*and Steel*）、《1980年后的俄罗斯》（*Russia Since 1980*）、《中国走向世界》（*China Goes Global*），等等。也留点时间给社会学、心理学，以及行为经济学。例如看看《移民故事》（*Immigration Stories*）、《眨眼之间：不假思索的决断力》（*Blink*），以及《心理学和生活》（*Psychology and Life*）。还要记住，身处异域也会要求你了解异域文化常识，可以先开始阅读《接吻、鞠躬和握手》（*Kiss, Bow, or Shake Hands*）这类的书籍。

其他的政府工作并不会这样凸显你的价值，但即使对你能力迁移的能力背景只有有限的重视，也能在求职中助你一臂之力。在商务部、退伍老兵办公室、教育部、国会等政府公职机构，这些地方都会让你的大学所学充分体现价值。

特殊人才渠道

在本章的开始部分，我们讲过很多公司和机构对能力迁移的人友好并不是偶然发生的，最重要的因素是它们愿意雇用有潜力的人，通过较长时间的轮岗项目，训练他们获得技能的能力。在销售待几个月，换到客服，再去人力资源部接一个项目……不用多久，你就会弄明白新东家的处事方式，同时也获得了让你成为某个部门最有价值员工的特定技能。你的成功取决于你短期的工作效率和长期的可提升潜力。

很多大型上市公司在过去30年里取消了类似的管培生项目。当管理层的时间窗口缩小时，管理管培生的项目自然成为公司降低成本的牺牲品。当这个项目消失时，为“不实用”专业的学生提供的上升通道变窄了。但在蓬勃发展的私有公司，管理层更愿意聚焦长远，并让这种项目持续运行。

一个著名的非实用学科的典型例子：McMaster-Carr是一家中西部的物流和供应链公司，主要由芝加哥城郊的德莱尼（Delaney）家族拥有和管理。该公司从诸如瓦萨学院和戴维逊学院这样的文学院招聘新人，寻找平均绩点高的学生。这家公司乐意在传统的金融和工程类毕业生以外，寻找语言、道德和人类学专业的学生。但前提是你能接受该公司的长时间工作，以及对达成业务目标的高度追求。这样高压的企业文化并不是每个人都喜欢的。不过还是可以听一下艾米丽·拉波特（Emily Rapport）的故事。她是戴维逊学院英语专业的学生，在公司一路从技术培训转成了软件开发员。当她问管理层为什么还愿意给她机会时，他们回答说：“你能教别人如何编码，但你不能教别人如何学习。”这就是公司用人的“人尽其才”之道。

另一家非实用学科集聚的公司是Enterprise Rent-a-Car（汽车租赁公

司）。这家位于圣路易斯的公司每年雇用超过10000名非实用学科的毕业生，是美国最大的校招雇主之一。经过它为期一年的管理项目提升的人，有很大的机会能够独掌一个分支办事处，或者变成公司经理。即使是离开公司的人也会发现他们在Enterprise Rent-a-Car的经历，例如项目管理、预算或销售管理，都是很受市场欢迎的技能。

大约有1/3的Enterprise Rent-a-Car校招员工是艺术类毕业生，没有商科经历。“我们不关心专业、学校或者平均绩点，”玛利亚·阿蒂姆（Marie Artim）解释道，她是Enterprise Rent-a-Car的人力资源副总裁，“我们聚焦软实力，我们找的人要有客服经验、同理心、沟通技巧、职业道德，并且能够灵活处事。”如果你能多任务并行，擅长团队工作，那就更好了。

09 寻找能帮到你的人

“你太冲动，并且丢三落四。”在整个大学期间，香织·弗雷达（Kaori Freda）一直听着来自成年人的善意责备。她不可能与他们争论，因为毕业六个月了，也没有找到一份体面的工作，她甚至没有投递简历或者浏览雇主的网站寻找机会。相反，她正站在东京的一个码头上，准备乘坐一艘渡轮去往约600英里（约965千米）外的位于日本南部的小笠原群岛。

在外海航行了25个小时之后，她的船停靠在一个偏远的太平洋小岛——父岛上，该岛的面积是玛莎葡萄园岛的1/10，人口只有1500人。在那里，弗雷达最初在一家生态旅馆做兼职工作以换取食宿，她期待在这里度过一年中气候较好的时光，这对她来说也是一个去寻根她日本血统的绝佳机会（她的母亲出生在日本，而她的父亲则是一位出身于欧洲的美国人）。早上，她会喂鸡和手工清洗小屋的地板。下午，她可以去探索珊瑚礁，攀爬陡峭的悬崖，在美丽的海滩散步。

不得不承认，在我们本我的内心深处，都怀着一种远离责任并无限期畅游在太平洋小岛上的短暂幻想。但即便如此，我们还是要将这种危险的想法置于严格控制之下。我们有要支付的账单、完成任务的截止日期和要承担的家庭责任。负责任的人是暂时享受不到这种异国情调的畅游的，直到他们的职业趋于安稳之际。正如受人尊敬的作家杰夫·塞林戈（Jeff Selingo）在他的《大学毕业后的生活》（*There Is Life After College*）中写道：“20多岁的人漂泊的时间越长，他们越难追上其他人。”

或许时代在变，人的观念也在变。香织·弗雷达走出这一步是因为她找到了一种逃离烦恼的方式，并且找到了一份自己满意的工作。她在

小笠原群岛待了七个月，这丝毫未损害她的职业前途。相反，这位里德学院毕业生（2015年获艺术学士学位）被耐克（Nike）总部和位于俄勒冈州的初创公司聘用，其间，她继续在岛上体验生活。

弗雷达的成功表明了一种全新的职业方向，并动摇着人们对于找到好工作的观念和方式。无论你从哪里开始，甚至开始于某个像弗雷达白蚁出没的小屋，你比以往任何时候都更接近移动职业校友关系网。一台笔记本电脑、一条Wi-Fi无线连接和求助他人的意愿，就足以让你收获颇丰，能让更多的人帮助你。即使你的简历很糟糕，也不会影响你的职业前景。在职场上你可以根据自己的优势获得好的机会，你的不足也不会使你永远受到惩罚。多亏有了Skype，WhatsApp（瓦次普）等软件，你可以建立快速的职业联系，而这是前几代人想都不敢想的。这就好像你把自己现在居住的世界和你想达到的未来世界像蜘蛛网一样紧密联系了起来。

你最大的盟友是你拥有成千上万的校友，他们可以在你寻找工作的各个阶段为你提供帮助。无论你身在何处，无论你可能会寻求什么工作，这些校友伙伴都比以往更平易近人。校友们了解哪些鲜为人知的领域正在蓬勃发展，谁在招聘，哪里可以面试，以及应该具备哪些找到某项工作所必须的重要技能。他们知道哪种内部人士的消息会帮助你在面试中留下深刻的印象。无论你是在太平洋岛礁上闲逛，还是在珀斯安博伊的一家咖啡店悠闲打发时光，你都有盟友。你要做的，就是主动出击并乐于去结识新的朋友。

为了与能够帮助你的校友建立联系，请使用Graduway（校友社交网络服务平台）等软件工具，或者只是使用领英。目录搜索将帮助你找出吸引你的行业和在该地区工作的校友。通过一封简短的电子邮件或描述你们相同教育背景的信息，你就能联络上在银行工作的杰西卡（Jessica）和在设计领域从业的阿图罗（Arturo）。你提议进行一个20分钟的通话，校友可以分享他们对于行业的见解，以及如何才能成为最

具潜力的应聘者。你们的通话要简短而针对性强，但要有足够多的关于你的细节，这能使你要表达的信息个性化。大多数校友都很乐于帮忙，他们特别渴望能够帮助到那些可爱、真实的校友。如果你的第一个电话通话顺利，请不要犹豫，继续要求后续联系，包括面谈，快速审阅简历或帮介绍其他可以帮助你的人。即使中间只有1/5的电子邮件有用，你也有可能打开机会的大门。

通常情况下，最乐于助人的校友一般比你早毕业几年，因此他们有经验给你提供入门级招聘知识。你无须费尽心思想这些知名校友是否有时间，与2011级或2015级校友联系，你会得到帮助，或许是更好的帮助。

在弗雷达的案例中，她寻找更好工作的旅程始于寻根海外家族血统。从里德学院毕业后，弗雷达为了探寻她的日本血统，买了一张去往东京的单程机票，并决心每个月只花100美元，通过可以找到的任何实习工作来支付生活费用。长崎家庭访问进展顺利，而在一家岛屿度假村的访问却不尽如意。

当弗雷达听说一个偏远的岛屿度假村将为愿意帮助做家务的志愿者提供免费食宿时，她认为这听起来很完美。她在自己的博客上写道："这是我心灵得到净化的地方。"她一到达，就发现这些岛屿和她所期待的一样，非常迷人。她与皮划艇教练结交朋友，在温暖的浅水中戴上潜游装备并追逐小章鱼。她与寄宿家庭成员成为了亲密的朋友，教他们的小女孩画画。

至于她的工作职责呢……好吧，那很复杂。"我喜欢喂鸡，"她几个月后告诉我。这简单纯粹的体力劳动得到了明显的回报。虽然整理自动堆肥厕所很麻烦，但也用不了几分钟时间，可以看作是小事一桩。然而，房屋主人最需要的是在建造山羊棚方面的帮助，这件事没法使用推土机或反铲挖土机来完成。相反，只能靠个人去徒手挖土，一周接一周的工作。

“我厌倦了挖沟渠。”弗雷达说。她的手起了水泡，她的皮肤被晒伤了。这项工作单调乏味，她发现自己陷入了绝望，这是人们第一次做重大工作时常有的情况。你做得越多，就越是意识到未知的深邃。每个星期，你都很容易相信你没有取得任何进展，相反，你还感觉实际上你是在向后倒退。与此同时，她接到父亲的电话和电子邮件，敦促她重新回到现实生活中。她不清楚接下来该做什么，脑海中的想法变得复杂。这就是你上大学四年的结果吗？真的吗？你想挖多少条沟渠？面对这样的彷徨，带着一丝希望，弗雷达一天晚上利用度假村的Wi-Fi连接寻找到一家令她感兴趣的美国公司的工作机会——耐克公司。作为里德学院的学生，她曾在一场学校职业中心主导的社交活动中与几名耐克员工见过面。自那以后，他们一直保持着联系。现在，浏览耐克的网站，她看到了耐克公司俄勒冈州总部的技术分析师的工作职位有空缺。

但这个工作机会竟然被其他应聘者给抢了先。接着又出现了其他机会，耐克需要一名用软件处理安全漏洞的员工。她开始争取这个工作机会。

她认识的人无法保证公司做出聘用她的最终决定，但这个人可以为她争取耐克同事通过Skype面试她的机会，并得出自己的结论。不过，她应该知道这将是一场艰难的面试。如果她被面试者觉得不专业或准备不足，耐克便会把她的申请放在一边。大概需要一周的时间才能安排面试。她想继续吗？是的，她非常坚定。

“我真的很想要这份工作，”弗雷达后来告诉我。她需要快速地学习面试技巧，尽管岛上没有人可以帮助她，但只要一个在线请求，她就可以找到多达12000名里德校友。她登录Switchboard（校友互动参与平台）网站，发布了一个简短文字的请求：“如果你曾经以任何身份为耐克工作，并且知道他们喜欢面试者做什么，请与我联系。”

几小时后，校友们的建议开始蜂拥而来。里德学院2009级的一位校友回答说：“我的前老板与耐克身居要职的人是好朋友。我会请他与你

联系。”第二天，一位1991级的校友给她发了消息：“我认识一个人，会有一些建议。”信息发出以后，195人看到了弗雷达的请求，至少有十几个人通过Skype、电子邮件或留言板与她取得联系。

每次这样的交流都会使应聘者对大公司的规范有更深刻的理解，一旦你真正了解它们，这些规范就会显得理所当然，而当你不了解时，这些规范会显得非常神秘。一位校友帮助她区分出，如何让耐克感觉你很兴奋，而不是沮丧。另一个校友帮助她解决了技术问题，比如Adobe Illustrator（矢量图形处理工具）和Photoshop的不同功能，面试官想调查她的设计技巧时，她就有可能答不上来。第三个校友和她分享了如何应对公司官僚主义和解决内部政治的最佳途径。

弗雷达环顾小屋，在想如何使她的这个岛屿度假村中的小房间看起来更有职业场景感？她在地板和墙壁上看到了丑陋的白蚁痕迹。它们必须被遮挡住！她从寄宿家庭要来一张白纸糊在墙上，将墙变成了一个宁静的像会议室的墙壁。然后，她重新布置了灯光，直到摄像头的视频图像看起来好像她处在一个不错的办公室。

“我们的面试很棒。”弗雷达告诉我。这位焦虑的里德学院毕业生在网上发布求助信息的六天后，又发布了一个令人兴奋的状态更新。她在一个在线论坛上写道：“里德校友不断地给我惊喜。”“我收到了很棒的建议和广泛的校友支持。我很激动地与大家分享，我将在耐克总部与一支很棒的团队一起工作，其中一位是里德校友，还有一位是耐克的一位专家。”几个星期后，她登上了大阪到东京的渡轮，这是胜利打道回美国的第一步。

尽管她的耐克工作项目只延续了2016年的部分时间，但未来的雇主会用不一样的眼光审视她，她已经进入了拥有大公司经验和知名大学学士学位的优秀人才队伍。耐克工作结束后不久，她加入了俄勒冈州的一家专门开发办公产品的初创公司，这项工作非常适合她的探险家的特质。在这家新公司，她是客户倡导团队的一员，研究美国人完成工作的

方式，以及如何改进并完善它们。

我们所有人与香织·弗雷达都有着相似的地方。据美国劳工统计局的数据显示，大学毕业生在22~28岁跳槽次数最多，平均换5.8个工作岗位，而具有高中学历或只接受过高中教育的人数据为5.2和4.7。当你拿到毕业文凭时，你可能还不知道你最擅长什么样的工作，哪种工作最适合你，或者最好的职业机会在哪里，你需要去尝试。只有经过几年的探索，所有事情才会变得顺利，最终你会拥有一个成功的职业生涯。不管你父母曾经告诉过你什么，大学教育的优势不是长期稳定的，而是灵活变化的。

本书前几章大篇幅地谈到面对困难的有效解决方法。自己创造好运，经历糟糕开端之后会获得丰富的职业经历。无论你是想加入IBM的区块链团队，还是想成为维京山脉公司的社交媒体计划的时髦代言人，情况都是如此。然而，在毕业后找工作初期，这一切都是个谜，你不知道会有什么结果。历经曲折走向成功的过程容易偏离轨道，但永远不要退缩。

大学毕业后寻找工作的过程中，你可能会像沿着弯曲河流漂流一样可怕（或刺激）。当事情顺利的时候，你能幸运地感受到下一步将会发生什么事情。当巨石出现时，你可以改变路线或躲开它们，利用短时障碍物来实现必要的路线修正。溅起的水不会影响你，被冷水浇一下随即就会通过。这样的经历会让你感到难以置信且充满活力。你正在快速移动，并且将更快地朝着目标前进。

漂流比喻也可适用于不顺的经历。当一切都变得糟糕时，你会撞上岩石，最后被一道坚实的水墙淹没，直到你几乎不能呼吸。在最糟糕的情况下，你可能会被抛出木筏。之后，你能做的就是为生存而奋斗。与其他木筏上的快乐冒险家相比，你和他们之间已经没什么共同之处了。当你无法控制自己的路径时，你被迫穿越了激流，而他们在胜利中咆哮。你所能做的就是在你碰到岩石或暗流之前把你呛到的水吐出，并且

赶快靠岸。

拥有校友的帮助大有裨益。下面是三种有力的校友联系方式，会提高你赢得职业生涯的机会。

圈定求助对象

每所大学至少有若干个像波莉·沃什伯恩（Polly Washburn）这样的校友。她1990年毕业于欧柏林学院（法学和社会文学学士），却从未完全脱离学校。即使她已经毕业25年多了，大学生活仍然是她生活的重要组成部分。她组织校友聚会，担任学院校友会的受托人。沃什伯恩现在住在丹佛，但她仍然心系母校。周末，你可能会看到她穿着一件欧柏林的运动衫，她的车上还贴着欧柏林贴纸。

正如波莉·沃什伯恩向我解释的那样："我在巴尔的摩的高中上学时就酷爱读书。上大学后一切都变了，我有更多的社交生活。我成为了我们宿舍的宿舍长，我开始对自己感到自信。"随着生活阅历的增加，她越来越感到要回馈成就她的母校，正如她所说："我非常感谢我的非实用学科教育，这让我可以适应任何地方。"

传统上，大学把这种超级忠实的校友视为每一次新的筹款活动的来源。大学毕业后，你很快就会有机会成为你母校的朋友（250美元）、校友负责人（1000美元），甚至是一位赞助人（10000美元）。你给的越多，学校发展办公室就会越追捧你。您将被邀请与院长一起用餐，你会收到邮件告诉你最成功学生的成就。你将成为校园精英的一员。只有对大学毕业后的生活产生恐惧和自我怀疑才会让一些学生害怕不知道如何开始。这很不幸，但又不随人的意志而改变。

欧柏林、里德、曼荷莲女子文理学院和阿默斯特等私立大学现在认识到，他们最有价值的校友并不总是捐赠最大面额支票的那些大款。随着毕业生职业前景的动荡，即使是最优秀的就业指导中心也无法解决每个学生的职业需求，发掘校友独特的专业知识就变得至关重要。在公立大学，你会发现像密歇根大学、明尼苏达大学和纽约州立大学宾汉姆顿

分校等学校都已经意识到这个问题。

例如，欧柏林已经吸引了超过1800名学生和校友加入一个在线社区，邀请当前的毕业生提出他们需要的任何帮助，而校友则提供他们想分享的任何资源。每个月举行数十次这样的分享活动。一项名为“咖啡和对话”的活动形式让身处全国各地的校友进行面对面的视频交谈。假设你是欧柏林的学生，你可以在新奥尔良、波士顿、圣路易斯或其他城市的任何地方做几个星期的实习或家庭参观。你不是一个人单打独斗，你有一个长期联系紧密的校友网在帮助你。

波莉·沃什伯恩于2015年开始了一项“咖啡和对话”计划。起初，她期望学生能对她庞大的工作关系网感兴趣。自离开欧柏林以后，她有过七段不同的职业生涯，并且每一次她都会建立起数百名或者数千名有用的熟人网络。她在法律研究、报业、非营利筹资、电视制作、公共关系、独立电影制作和网站开发等各方面进行过尝试，现在她在《丹佛邮报》（*Denver Post*）担任数字制作人。“如果你告诉我你对什么感兴趣，”沃什伯恩说，“我可能认识一个人会帮助到你。”

沃什伯恩关系网的成功，最大的价值涉及到一个更基本的东西，即困难一定会被克服。这种韧性对于毕业生来说尤为重要。她用自己的生活经历不断督促大学毕业生通过自己的努力走向最安全、最可预测的就业岗位。

视野一扩大，生活充满了更广泛的可能性。

正因为像沃什伯恩这样的校友在前进的道路上一直努力，所以他们才能给出遇到挑战如何应对的真实建议。花一个小时与沃什伯恩交谈，你能确信一点，你不必为一时找不到一份完美的工作而沮丧，生活在继续。即使是一份不稳定的工作也要坚持，知道怎样继续前进。沃什伯恩也知道以1/10的金钱追逐成功的感觉。2009年，她制作了一部关于19世纪50年代加拿大农场生活的低成本电影。她到处搜寻旧木材，为的是廉

价地创建一个旧谷仓。她得到了很多建议，知道了如何把一美元的价值发挥到极致。

在线建立联系听起来很简单，其实也并不那么容易，校友们能提供关于职业可能性的导向指导吗？一般来说，是可以的。因为有了Skype、电子邮件或聊天功能强大的数字化工具，人们不必再依赖于校园聚会、公司招待会、私人俱乐部和公共度假地等形式。他们会重新回到一个分层的世界，在那个世界里，最成功和最有关系的人互相关心，而不入流的人都被困在难以逾越的另一端。

大约20年前，移民画家的女儿马拉·塞佩达（Mara Zepeda）离开她在新墨西哥州的家人，前往俄勒冈州上大学。她于2002年毕业于里德学院，获得了俄语学位，却对未来前景充满了不确定性。在接下来的10年中，她从事过高等教育、广播新闻和专业书法方面的工作，她尽其所能，建立了自己的职业顾问网络。当她在她的网站（MaraZepeda.com）上发布了里德等所有校友的清单时，她的清单总共有两百多个名字。

2012年，在意大利度假时，塞佩达找到了不错的工作，朋友圈也在不断扩大。她非常善于将人们联系起来，让他们乐于进入她的圈子。也许她可以创建一个专门的社交网络，让成千上万的校友互相照拂彼此的职业生涯。塞佩达无法靠一己之力设计这样的网站，但这并不是一个难以解决的问题。在与朋友进行了几次电子邮件交流之后，她与住在八个时区以外的里德校友肖恩·勒纳（Sean Lerner）进行了交流。校友聆听了她煽动人心的说明，然后以技术人员的口吻给出了完美的回复。“不错，这听起来很有趣。我今天晚上刚好有时间，我们可以开始了。”

几个月后，他们两人启动了Switchboard，这是一项软件服务，可以让学生和校友轻松连接。从那时起，塞佩达一直在向全国各地的大学提供服务。我第一次见她，是在芝加哥的一次贸易展上，她正在与可能想安装Switchboard的职业服务专家进行交谈。我们谈到了她与里德和欧柏林密切相关的早期工作，以及她如何成功地向其他十几所学校介绍

Switchboard。当我问塞佩达为什么要和勒纳一起创立这项服务时，她有一个美妙而简单的回答：“这是当我们还是学生时候就希望有的东西，现在终于实现了。”

每次见面都是机会

作为宾汉姆顿大学政治科学专业的毕业生，凯文·格里尔（Kevin Greer）梦想在华盛顿特区做个有影响力的全球分析师。无论你上哪所大学，这都是一条艰难的道路。以格里尔的情况来说，成功的可能性更加渺茫。他在纽约州北部上公立大学，坐火车去首都需要10个小时的车程，没有人会期待这样的你成为你们这一代的亨利·基辛格（Henry Kissinger）。即使你以优异成绩毕业，你也是一个局外人。政府中的人并不认为你是他们的一份子，没有人会急于帮助你实现梦想。

大学毕业后，2012年格里尔无论如何都要前往华盛顿。一个月后他获得的消息几乎使他变得消沉。“我想要的工作需要5~7年的工作经验，”格里尔悲伤地向我说，“我在简历上没有做过他们需要的那些实习经历。”而他的竞争者中还有名校的毕业生，他们从大一起就在华盛顿做夏季实习。他们曾在国会、顶尖的智囊团和知名的政府机构有过工作经历。而在格里尔的履历中，仅仅有地方议会实习生、在长岛南岸琼斯海滩的收费柜台数硬币，以及一些其他夏季实习生的经历。

用格里尔的话说：“我需要赶紧开阔我的视野。”

四年后，格里尔通过Skype回到宾汉姆顿校园，给我们分享了一个令人值得骄傲的故事。他最终在国务院的工作中有了很大的进展。在过去的两年里，他一直全职在执行秘书处工作，与国务卿约翰·克里（John Kerry）一起赴海外出差。他可以近距离接近世界领导人，他帮助克里梳理需要安排的工作细节，让每次旅行尽可能圆满。他工作的一部分有些是没有技术含量的，但能接近权力的中心。在30岁前，他就已经进入了国家的政治圈。

如果格里尔愿意，他可以在Skype花一小时的时间与宾汉姆顿学生

吹嘘他入职的传奇经历，不过，这不是听众所渴望听到的。Skype连接另一端30名左右的学生，他们正试图厘清自己的职业选择。他们觉得外交部是一个非常吸引人的工作场所，并感到这样的工作遥远而朦胧。他们知道高级职位令人兴奋。让每个观众感到困惑的是，如何将宾汉姆顿学位转化为值得撰写的职业简历？你是如何获得前几个实习岗位的？谁帮助过你？什么样求职活动是浪费时间的？当没有人雇用你时，你如何获得经验？如何先将一只脚迈入职场大门？格里尔给出的关键、细致、平常的细节越多，听众就会收获越多。

毕竟，职业指导和雇主网站可能会说明你应该如何进入员工队伍，但是他们并没有告诉你，如果你的第一次尝试失败，以后该如何取得成功，通常这里有一个隐藏的路径或替代路线。你的非实用学科教育背景使你灵活应变——寻求业内人士的正确建议，求助曾经有过这种转变的校友，他们能够生动、详细地向你描述要如何实现这一目标。

2014年以来，宾汉姆顿大学的职业服务主管凯莉·史密斯（Kelli Smith）一直在建设这样的桥梁。她在上任几周后对一位校园记者说："很明显，我们有很多成功的校友对他们的母校有着令人难以置信的忠诚度，他们愿意帮助我们现在的学生。"她的愿景是，充分利用这些资源。就如她向我解释的，全校有19000名学生，她部门只有12人，无法做所有的事情。因此，她一直在寻找一种方法，尽可能多地帮助学生完成职业规划。

每年2月，超过500名宾汉姆顿学生前往纽约市，参加精心组织的集体拜访活动。同行的还有在著名机构工作的校友，这些机构都正在招聘新人。想要在彭博、摩根士丹利和齐夫·戴维斯（Ziff Davis）等公司就业的学生要学习如何写出最可能被录用的申请。对于那些好奇银行或市政府是什么样子的人，也可以实地去体验一番。

同时，宾汉姆顿每年会在校园举办超过20次的优质校友会，通过面对面或Skype会议的方式交流。所有这些交流都是"冷连接，热校

友”（Cool Connections，Hot Alumni）计划的一部分。在为期三周的活动中，除了凯文·格里尔与大家的分享外，宾汉姆顿的学生还聆听了其他校友的分享：一位社会学专业的学生，他已升任塞拉俱乐部（Sierra Club）的主席；一位历史学专业的学生，在社区服务方面具有丰富的职业经验；一位英语专业的学生，现在是美国广播公司（ABC）早间电视节目的联席主持。演讲的开幕词直奔主题，每个核心环节都围绕学生的问题展开，从业人员就自己的资历发表见解。

在格里尔的案例中，他故事中最精华的部分是他为了在华盛顿的权力结构中能保住最微小位置而进行的两年艰苦斗争。表面上，他在华盛顿学习波斯语，并在乔治城大学攻读如何解决冲突的硕士学位。然而，在课程开始之前，他不间断地寻找任何形式的工作，积累有用的工作经验，无论有无报酬。

对他而言，他的目标是在国务院找到工作，不管这份工作多么短暂或低薪。“我申请了一堆不同的职位，”他告诉我，“很难从一些工作清单中看出涉及什么，但这并没有影响我。我告诉自己，你要申请尽可能多的职位。”被拒绝并没有让他感到丧气。也没有妨碍他做出回应。

“每次面试都有可能变成一份工作，”格里尔不停地告诉自己，“你永远不知道是谁在寻找什么。”最终，他投出的许多简历都发挥了作用。

一天下午，格里尔接到了他一直在等的电话。古巴事务办事处需要有人帮助整理文件，为期六周。他能马上开始吗？“我很确定我从未接受过这类工作的面试。”格里尔笑着告诉我。他不会说西班牙语，而且工作没有多少报酬。即便如此，他对自己说，“去！”几个月后，他在不同的部门从事了多项工作，结识了许多国家雇员，包括一位承诺帮他留意任何好的机会的人力资源专家。稍后，他锁定了他真正想要的机会：加入执行秘书处的工作人员组。

同时，格里尔一直在寻找能提高自己波斯语技能的学习途径。在乔治城大学的第一年，他申请到塔吉克斯坦学习波斯语，并成功申请到了两个月的奖学金。回国后，乔治城大学教授又挑选他作为初级和中级波斯语班的助教。下一步，他在Foreigncy（外国人）网站兼职了一份无偿的工作，这是一家语言学习初创公司，正在扩大其波斯语业务。

格里尔为什么要去亚利桑那？亚利桑那大学保存了NASA的一些美丽的火星图像，这些图像已经有英文标注。但为了体现航天领域的国际合作，他们正在努力将这些图像标注翻译成另外几十种其他语言。格里尔得到消息说亚利桑那需要一名志愿者来从事波斯语翻译。波斯语翻译看上去似乎非常难，尽管如此，格里尔还是答应了。这些磨练使他的波斯语技能快速提高，他面对未来工作的候选资格也变强了。毕业两年后，他在不同的职业轨道上迅速移动，也许完全不需要用到波斯语，又或许另一个职业转折可能会大大提高他的波斯语语言技能。如果是这样，他会做好全面迎接的准备。

格里尔对任何毕业生试图进入高度竞争领域的最终建议是：“成为自己的倡导者。在讨厌和执着之间确立一条明确的界限。”成功很大程度上来自于自己的内心坚强和良好表现。”格里尔进一步指出：“没有人像你自己一样关心你的下一份工作是什么。”

造访其他学校，如科尔盖特大学、克拉克大学和瓦萨学院，你会发现他们的校友关系变得更加重要，在创意艺术、政治政策和非营利宣传等领域尤其如此。在这些组织，往往工作人员不会多于250人，因为他们没有时间或更多金钱去大型校园招聘会做校招。一些小众公司也会雇用大学毕业生，尤其招聘者出现在适当的时间就会容易被录用——这个时期正是企业需要人才的敏感期。所有这一切都需要校友们向求职者传递信息，让这些联系渠道更快发挥作用。

例如，克拉克大学著名的戏剧艺术专业毕业生，数十年来面临着就业艰难的窘境（因为在克拉克大学所处的马萨诸塞州伍斯特市，剧院的

演出很少）。这种情况下，利用克拉克的校友在线，毕业生在其他大城市找到一个小型演出就要容易得多，这能有效缓解就业压力。

“如果大都会歌剧院需要一名假发制造助理进行新产品的制作，我们的毕业生也会去，就是这样的情况，”克拉克大学负责监督职业相关活动的副院长米歇尔·巴塔（Michelle Bata）如是说。这样的项目可能只会持续几个月，报酬有限，也不大可能广泛宣传。然而，这是他们踏上职业阶梯的第一步——创建知名度和联系人，继而赢得更重要的工作任务。正如职业咨询师利兹·瑞安（Liz Ryan）曾经观察到的那样，许多领域的优秀工作通常是以“简短的咨询合同”开始的。一旦雇主发现你在当时能够很好地解决他们最紧迫的问题，那么用不了多久，他们就会提供给你一份长期的工作。好好谈判，你会走向更高的薪水和更高的声望之路。

运用校友资源

当伊芙琳·佩雷斯-兰德龙（Evelyn Perez-Landron）在曼荷莲女子文理学院结束三年级时，她的海外冒险似乎已经完成。她在法国蒙彼利埃大学完成了六个月的高强度法语学习。现在，这名法语和国际关系双学位毕业生回到波士顿，找她可以找到的任何夏季工作。不要介意富有的同学会在夏季旅行，或者在偏远的社区做志愿者工作。她无法表现得像钱不重要似的。

但佩雷斯-兰德龙尚未准备好直接回家。春天过半时，蒙彼利埃的校友介绍她认识在摩洛哥长大，现活跃在全球的企业家亚斯明·埃尔·巴格利（Yasmine El Baggari）。佩雷斯-兰德龙充分抓住这一新机遇，向其询问在这个讲法语的北非国家夏天能够找到工作的可能性。答案是令人鼓舞的。在卡萨布兰卡（摩洛哥首都），一个初创孵化器公司和一个名为“科技女孩”（Girls In Tech）的项目可以提供夏季实习生的岗位。佩雷斯-兰德龙期待着在摩洛哥做更多的工作，但没有薪水。她愿意成为志愿者吗？

如果在几年前，佩雷斯-兰德龙会为此困扰。像大多数学校一样，曼荷莲女子文理学院也帮助学生找有薪和无薪的实习机会。从2012年开始，曼荷莲的校友和学生家长承诺每年提供400个实习岗位津贴。这一新举措为像佩雷斯-兰德龙这样的穷学生打开了大门，充分利用实习促进职业机会，否则他们可能不得不被拒之门外。

对佩雷斯-兰德龙来说，摩洛哥的夏天非常美好，她帮助“科技女孩”项目准备正式发布新产品，她还担任新工作实验室的初级分析师，协助提供赠款提案，并创建孵化器参与者与联系人的数据库。在摩洛哥的多语言环境中，她的法语足以应付商业环境，而她的西班牙语在一些

市场活动中也派上了用场。她还学习了基础的阿拉伯语，使她能没有语言障碍地乘坐出租车，并明确说出她的目的地。

在曼荷莲女子文理学院得到的4500美元的补贴足以满足一个安全无忧、令人兴奋的夏季生活之需了。通过爱彼迎，佩雷斯-兰德龙找到了一个寄宿家庭，他们以很优惠的条件接纳她。慷慨的条件意味着她可以把每天的生活费控制在8美元之内。万一事情棘手时，美国和欧洲的曼荷莲校友的帮助只是一个Skype电话的距离。校友们鼓励她把出租车司机作为潜在的朋友，这增强了她的信心。“无论我到哪里去，”佩雷斯-兰德龙后来解释说，“曼荷莲的校友都和我在一起。”

当佩雷斯-兰德龙大四回到校园时，她发现她的摩洛哥夏季经历使她受益颇深。在与她认识的曼荷莲校友交谈时，她发现了全球咨询公司埃森哲正在招聘新人，刚好列出的要求与她的个人兴趣相符合。不久之后，佩雷斯-兰德龙通过一位在埃森哲工作的校友介绍，在毕业后顺利通过了面试，找到了一份非常不错的全职工作。

她的故事有广泛的教育意义：校友资源不仅仅意味着潜在的工作机会，他们还可以通过各种其他方式优化你从大学到职场的迁移路径。这对于大学毕业头几年的毕业生来说尤其重要。当你尝试在不同的城市生活、工作时，一切都是新的，犯错误的概率最大，因为你还没有在工作场所找到合适的角色定位。事实上，你还会在某个时候感到非常脆弱。如果此时一个校友可以帮助你快速重新理顺想法，那么你就可以避开大部分风险。

我们来看几种常见的情况。

如果你想探索一个新的职业方向而且少走弯路，像阿什利·因特罗诺（Ashley Introne）这样的校友就值得信赖。她是2011年德鲁大学的毕业生（经济学和法语文学学士），是一名人力资源专家。她非常了解银行业和广告业，她的商业联系网络也延伸到许多其他行业。每年约有50

名德鲁学生或近期毕业生寻求她的建议。无论是单独还是小组，她都努力在各种情况下帮助他们。如果你感到职业迷茫，她会通过一个简短的问题列表来帮助你确定你是否更适合初创公司或大公司的生活。如果你对目前的工作不满意，希望得到一些关于下一步尝试的冷静建议，她也可以提供帮助。

正如因特罗诺向我解释的："我有一个理解人们真正想要东西的诀窍，即使他们难以开口。"她目前还处于职业生涯的早期阶段，并没有成为德鲁最大的财政捐助者之一。然而，就职业影响力而言，她非常优秀。

校友确实可以给你提供很多帮助：帮助你在面试时保持最佳状态，特别是如果你发现你的老板日常工作状态有点非同寻常，寻求校友建议则更有必要。在本章的开头，香织·弗雷达灵活运用里德校友提供的耐克招聘建议。同样，波特兰大学毕业生经常请求艾普丽·丹尼斯（April Dennis）提供会计师事务所的相关建议。因为她代表毕马威进行过1000多次访谈，而她为毕马威会计师事务所工作了差不多有10年。如果将这些咨询想象成聆听大师弹奏，你将会得到适合自己的有用建议，使你能应对常见的面试提问。即使这次用不着，下次还能备用。

丹尼斯的专长是非常清楚具有非常规教育背景的人们应该怎样讲述个人故事，无论是想去美国和平队工作，还是想让会计公司说"我们决定聘用你"！甚至一旦是让你重新计算种子、水和肥料的成本，以及从作物中能赚多少钱，你都会讲得很好。正如她向我解释的那样："这里讲的是一个成本效益分析的故事，我只是会帮助学生发现他们自己都不知道的优点。"

如果你在生活上的小事需要帮助，校友们可以通过各种各样的方式来完成它。你希望到一个陌生的城市寻找短期工作？从德国汉堡到得克萨斯州奥斯汀市的匹泽学院的校友们会免费提供短期住宿。被生活挫折所累感到沮丧？校友愿意带你出去吃一顿美味的晚餐，给你一个重拾生

活勇气的好建议。很尴尬你衣橱的衣服不得体？务实的校友会带你购物，慷慨的人可能会从自己的衣橱里借给你一些时尚的衣服。相信我，这些我都经历过。

如果你在面对生活中的挑战时需要帮助，校友可以引导你到安全的地方。在阿默斯特学院，职业服务专家已经认识到，拉丁裔和非裔美国人的学生想要更便捷的方式与校友联系。大学职业中心主任艾米丽·格里芬（Emily Griffen）根据每个人不同的求职要求，推出了新版的阿默斯特在线校友门户网站，它允许学生和毕业生找到具有相同社会地位或种族身份的同行，这使得学生更容易提出直截了当的问题，并获得想要的答案。

几年前，阿默斯特学院试图创建完整的在线职业辅导版本，校友和学生可以配对进行长时间的对话。“其实，我们发现这不太现实。”格里芬告诉我。如果你正在寻找工作，你并不仅是希望同一个人给你建议。所以，阿默斯特现在设置了一个30分钟的快速对话框。这样，学生和校友就可以快捷交换一些想法，而不再需要很长时间的等待。这一过程中，双方的交流快捷有效。有时候，少就是多。

即使所有这些举措都起作用，校友之间的联系仍然是一个未被充分利用的资源。在2016年春季，美国全国大学和雇主协会（NACE）做过一个问卷调查，要求美国5013名毕业生分享他们在14种求职资源方面的经验。

结果只有46％的毕业生表示他们与校友直接打交道，与校友的互动在NACE排序中排名第十。相比之下，有94％的人至少访问过一家雇主网站，有60％的人曾与朋友聊天，或寻求家长的建议，或参加了招聘会。

但就实际情况而言，校友网络帮助已飙升至求职方式第四位。招聘会、职业中心访问，以及与校园雇主代表面谈等传统方式仍位居榜首。

此外，排名较高的求职方式还有：雇主网站，招聘网站和校园教员。

关注学校的就业和实习数据

维克森林大学校长内森·哈奇（Nathan Hatch）在进行2011年校情咨文演讲时只是简单描述了学校的常规进展（教职工工资增长，建新宿舍等），而将更多的笔墨放在对毕业生就业情况的担忧上，因为“五年来毕业生面临着严峻的就业危机，非实用学科专业毕业生情况尤为严重。”整个就业市场因2007—2009年的经济衰退而崩溃。对于维克森林大学北卡罗来纳校区的学生来说，就业情况同样毫无起色。哈奇说：“过去维克森林大学的学位就是通向让人满意的职位大门的金钥匙，而现在，这种情况一去不复返。尽管我们的毕业生更加优秀成熟，但即使是最棒、最有发展前途的毕业生也会非常容易被糟糕的经济压垮。”

为了应对这种情况，哈奇多年来一直努力发展壮大维克森林大学职业发展办公室。有时候，他的热情就像校长看到校橄榄球队情况不佳所做出的反应一样。不管花多少钱都要请一位赢过球的新教练，再新建一个体育场，增加两倍预算等。据2013年《纽约时报》的一篇专题报道，这项职业指导革新运动早期进行得很好，哈奇成功地聘到了斯坦福商学院职业发展负责人安迪·陈（Andy Chan），让他负责维克森林大学毕业生职业指导工作。维克森林大学迅速扩建职业发展办公室，办公建筑风格简约大气，宛如一名胜利者的姿态。只是办公室的工作业绩是否配得上这栋精美的建筑，还需要时间来验证。

六年过去了，我们欣喜地看到维克森林大学就业趋势向好，这是因为教职工树立了这样一个信念：校长想要达到的效果和绝大多数大学的职业发展团队做的事情不在一个频道。一般来说，他们向管理学生事务的副校长汇报工作，汇报内容很难传到校长耳朵里。最后，业务部门提出的好点子就会慢慢消失。校长哈奇想要做出改变，安迪·陈也没有感

到沮丧。这两个人形成一个畅通无阻的汇报约定，能让报告通过十几种方式顺畅到达。有以下几项新举措值得关注：

- 就业课程也有学分。维克森林大学2011—2012学年才实行这项举措。维克森林大学有五门职业相关的课程，从职业咨询120（个人职业探索框架）到职业咨询360（职业生活技能）均包括在内。

- 拜访大城市。十年前，想在纽约、华盛顿、哥伦比亚和其他就业热门城市找到高层次工作的维克森林大学学生需要自己约定就业前访谈，而现在由大学主办的就业前集体访谈已很常见。北卡罗来纳大学每年举办四场组织精细的远足行走联谊活动，让上百名学生可以近距离地接触到知名企业，如卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）、布鲁金斯学会及谷歌等。学校调整了课程安排，使得这样的短途旅行和假期时间能衔接一致，而且可以避开考试日期。

- 跨学科课程。专业地盘保护是学术界的一种保护性思维习惯，但会阻碍融合着能力迁移思维和实际管理应用的新课程产生。维克森林大学各学院间合作已无障碍。商学院的讲师与非实用学科的教授就如何分类课程、设计课程、建立交叉列表的问题上可以达成一致。这样，参加不同课程学习的学生可以朝着各自的专业进步。最后，学生们还可以参与一些双轨课程，如高绩效团队与设计思维、在沟通中实现创新型领导力等。

在毕业生的第一份工作的年度全面调查中，我们能看到维克森林大学新方案已经在开花结果了。对于很优秀的毕业生来说，给予积极答案的的比例大于或等于95%，未做出回应的毕业生状况有些不清晰。大多数学校会尝试再次联系先前未做出回应的学生，通常大于或等于1/5的学生会继续保持沉默。悲观（或是现实）地估计一下未回应毕业生的境遇，约有85%的毕业生也能被认定已成功找到第一份工作。

维克森林大学在2012年也发布了首份毕业生第一份工作的综合调

查，其数据虽然不错，但谈不上十分出色。约有1/5的毕业生未做出回应，做出回应的人中，工作或读研的占95%。但此后维克森林大学的学生就业比例一直在提高。2015级学生中有98%的学生在毕业半年内就成功找到第一份工作，而且调查不响应率也在降低，仅占毕业生的1/10。维克森林大学校长哈奇在2016年校情咨文演讲中指出，面对可能会搅碎学生就业希望的危机，他已不再害怕。正相反，他说他想让维克森林大学“成为学生毕业后最棒的后盾”。

其他大学的校长、院长和教务长也在采取相似的方法前进着。扩大就业指导中心的职工队伍是向前迈进的重要一步，这样一来，就能服务更多的学生，提供更多就业支持。除此之外，其他方面也有了改变：集资活动筹得的资金在校园里盖起了崭新的就业服务大楼，让人心情愉悦。毕竟，50年来学校先后建造了最现代化的图书馆、一流的科学实验室、世界级的训练设施供竞技体育队使用，你不觉得毕业求职者也应该有体面的活动场地吗？

在杨百翰大学，每年都有三万名本科生争夺实习机会。十年前，杨百翰大学人文学院院长约翰·罗森博格曾担心人文学科专业的学生在实习竞争中会处于劣势。他对我说，“我们要做更多的事情来帮助学生搭建起从学术界通往第一份工作的桥梁，而不是让学生为了工作而调整专业”。因此，罗森博格和他的同事们发起了覆盖多专业的“人文学科＋”计划，这项计划面对语言学、英语、文学和人文学科其他专业的学生展示如何找到各种各样的实习机会。

“我们当时决定尽可能地向商学院学习，”罗森博格回忆道，“他们特别愿意分享，让我们参与他们的实习项目。”现在，英语专业的学生会被吸引到需要写作的合作项目中去，语言学专业的学生会帮忙把商业网站翻译成多国语言。在杨百翰大学，非实用学科的学生很早就会谈到就业问题。这样做的好处是，学生得到了许多学校提供的很好的实习机会，包括欧洲议会和莎士比亚信托基金会等。总体来说，杨百翰大学非

实用学科专业25%的学生毕业前都得到过与就业相关的实习机会，该数据相较于“非实用学科＋”计划实施前，增加了五个百分点。结论：当上层管理者积极参与的时候，改变就会发生。

值得注意的是，大学更加努力地招募精力充沛的就业专家管理这些新建的就业指导中心，正如中西部大学校长向一位猎头吐露的那样：“为就业指导中心找到一位合适的负责人可能是我任职期间最重要的一次招聘了。”大学校长的确很喜欢招聘，他们从别人学校物色出色的教授，让自己学校的某个学科领域在全国领先。是时候把这种打造教师团队活力的能动性转移到改善学生就业前景上来了。

能力迁移的校园化

李·富兰克林（Lee Frankin）今天下午想尝试些新东西，这位耶鲁大学毕业的哲学教授讲授柏拉图和亚里士多德课程已经有十多个年头了，因为教学不辞辛劳还获得了学校的优秀教学奖。富兰克林在宾夕法尼亚州的富兰克林马歇尔学院任教，他的办公室在一楼，很小。我和他在这儿聊天，他对我说："我知道什么方法有效。"近年来，富兰克林一直担心学生理解教学材料不够到位，不能达到他的标准，学生在被动吸收他的课程内容。就像行人看喷气式飞机飞过头顶一样，抬头看，当飞机从视线飞过的时候，人的目光追随着它；而当飞机飞过，一切都结束的时候，他们又恢复了常态，并没有任何改变。

富兰克林不想维持现状，他改革了自己的金牌课程，做到对学生负责。一节课时长一小时，富兰克林花十分钟抛出了一个大问号："你能从花瓶影子里学到什么？"之后，他就不说话了。接下来的二十分钟，学生们必须尽可能地对这个柏拉图谜题做出反应。

教室后面被嘈杂、听起来又充满自信的探究精神占据。一位大一学生说，"你应该知道是谁造就了这个影子"。另一个学生说，"你得设法弄清楚花瓶有多大"。他们明白富兰克林想让他们先从表象观察开始，然后再深入地理解间接获得的知识可能是失真的、有限制的。大家的讨论十分热烈，他们把不同的见解重组、交织在一起，很兴奋，也很开心。坐在教室前的另一张桌子的学生开始不说话了。一个学生说，"你知道那不是一辆车"，其他人点点头，随后而来的是一阵尴尬的沉默。谁都想不出还有什么要说的了。

"这节课还是很有开创性的，"富兰克林上完这节课后对我说，"以前一节课的内容现在需要两倍，有时候甚至需要五倍的时间来讲。我从

去年起这样上课，学期结束后，我发现学生们有了进步，而以前是没有这种进步的。他们已然自觉去阅读亚里士多德最有难度的著作。我们一般是用这种方式教研究生，但不能说本科生就不应该采用这种教学方法。”

当新的课程和新的教学方式出现时，需要根据学术要求做出调整。也就是说，一些简单的调整便可以让学生有更好的就业准备，而同时也不削弱学校的学术水平。这样的话，老师也没有理由抵制这种新的教学方式。就业准备和学术创新如何形成协调关系，以下四项内容可以参考。这些内容证实通过试验不断革新自己的“批判性思维”观点。

多些讨论，少些讲座。李·富兰克林大胆的教学实验得到了其他大学的呼应。富兰克林除了学术热情外还有对事业的远大抱负，这对非实用学科专业来说是个好消息。这样的教学改革，培养了学生的团队精神，让学生变成了雇主想要的求职者，即使是像威廉姆斯学院这种历史悠久的大学也很快对此做出反应，威廉姆斯学院校长亚当·福克（Adam Falk）说：“我想培养出能在这样的环境里高效工作的学生。”福克承认，团队工作基本完成后，很难决定谁的表现该得A、B、C，如果团队合作的代价是每个成员都得到A，这不是很好吗？另一个突出的例子是密涅瓦计划（Minerva Project），这个组织在全球运营着七所大学，它摒弃传统的教学方式，利用其市场资源，做到“每堂课都是能让你积极参与其中的小型研讨会”。

新的专业、新的课程。15年前，心理学、神经系统科学、哲学、计算机科学和语言学各自独立，这是毋庸置疑的。但现在，这些课程已经相互融合，形成了一门新的学科：认知科学。我们怎样思考？什么影响着我们的思维方式？从加州理工学院到瓦萨学院，美国40多所大学的本科生可以通过认知科学中突破学科界限的课程解决这些问题。我们无须猜测这项融合了工程学、自然科学和人文学科思考方法的跨学科课程在就业市场中的价值到底如何，IBM、亚马逊等公司在招聘广告中已经明

确要求求职者需接受认知科学的培训。

包括克拉克大学和俄勒冈大学在内的一些学校改革了新生研讨会，把规模缩小些，这样学生可以利用自己逐渐掌握的批判式思维方法解决现实世界的即时问题。

2016年10月的一个下午，我参加了克拉克大学一堂非常有趣的研讨会。研讨会由校长大卫·安吉尔（David Angel）讲授，内容是现代大学的校内改造。克拉克大学近年来一直致力将校内20世纪60年代的图书馆变得更方便学生使用，而安吉尔把这项改造活动转变成了一系列给人留下深刻印象的教学课程。在这些课上，一些学生成了现场研究人员，记录下同学在不同时期如何利用图书馆；另一些学生成了历史学家，研究克拉克大学为何在建造图书馆时选择了野兽派建筑设计，以及为何决定用大量的混凝土来修缮图书馆。这样做的结果是：学生们有机会在教室里踊跃发言，提升了从研究技能到辩论实践的各项能力。

电子工具可以发挥更大的作用。爱丽西亚·埃利斯（Aleicia Ellis）是科尔比学院的一位文学教授，每当让学生读有挑战性的小说，如米歇尔·克利夫（Michelle Cliff）的《天堂没有电话》（*No Telephone to Heaven*）时，她就让学生把Pinterest网站当成知识储藏库，存储书中牙买加旅程和体现人物性格的照片和文章。不知道如何理解整本书意义的学生可以从收集与特定的章节相关的零碎内容开始。采用这种方法后，课堂讨论更积极了，学生掌握了更多材料，还学会了有用的新型记笔记的方法。没人让埃利斯把Pinterest当成检索卡片，也不需要谁来授权才能这样做。她对Pinterest的非常规使用很好地提醒了我们，即使是简单的校园日常活动也能培养出更灵活的学习习惯，这种方法对解决工作中出现的问题也会有所帮助。

正视自己的文化和家庭背景

戴兰·布朗-布兰布尔（Dvllan Brown-Brconble）是纽瓦克市罗格斯大学的学生。大一的时候，没有人注意到他。即使他很少待在新泽西校园里，心理学课程的成绩还是不错，但是没人注意到他。他每天从8英里（约13千米）外的家里赶到学校，通常到校几分钟后就开始上早晨10点的课。下午上完课或者开完研讨会，他回到停车场B区，发动自己的2003款尼桑森特拉，在下午3:50离开学校。

他从不和别人提起自己家庭的文化背景。他的爸爸是马提尼克移民，经营着一家小型建筑公司；妈妈来自多米尼加，是纽约一家旅游公司的经理。布朗-布兰布尔是很为父母骄傲的孩子，但向别人解释自己是加勒比裔似乎没有意义，因为有些人会对此做出不当反应。一些人觉得他是极其贫穷的难民的儿子，挣扎着摆脱不光彩的过去。也有人认为他是移民群体的超级英雄，“是会飞的天体物理学家”。他不在意别人的评价，只做最好的自己：表达清晰，寡言善断，厌倦反驳别人对加勒比裔的固有看法。

2015年秋天，大一开学已经有一段时间了，一张校园宣传单引起了布朗-布兰布尔的注意。宣传单督促罗格斯大学的学生参加名为“勇敢的就业加速器”的晚间小型研讨会。“我知道我应该在大学建立人际关系，”布朗-布兰布尔后来告诉我，“我想，那好，那就趁这个机会做点什么吧。”

突然之间，罗格斯大学在他眼中变得更有吸引力了。九周来，布朗-布兰布尔和另外四名有色人种同学组成了晚间联盟。他们每周二晚上6点在空教室碰面，建立领英网站上的个人简介，模拟公司面试过程。有一位志愿者指导教师帮助他们，这位教师的生活背景和这五个人

相似，他们汲取了老师在当地实习的建议。作为一个集体，他们紧密团结在一起，谈论着每个人过去一周的起起落落，鼓励彼此尝试不同的实习机会，取得更好的成绩。“我们小组有句话，”布朗-布兰布尔回忆道，“只要有一人个成功了，那我们就都成功了。”

罗格斯大学63%的本科生是拉美裔、亚裔和非洲裔，参与“就业加速器”活动的人中，少数族裔比例甚至更高。2016年春季学期，布朗-布兰布尔参加了这个就业课程，课程的志愿者指导教师全部是少数族裔。约瑟玛·特赫达（Josmar Tejeda）是其中之一，她五年前毕业于新泽西理工学院建筑专业，毕业后，特赫达尝试过多种工作，比如社交媒体行业和石棉检测员等。作为布朗-布兰布尔小组的指导教师，他秉承这样的理念——把乐观向上的精神和承认前进道路并不平坦的理念结合在一起。

当五人小组讨论案例、分析自己目标的时候，特赫达一直对学生们说“保持真实”。他们五个人也是这样做的。知道自己是教室里唯一的非洲裔或者拉美裔的感觉是什么？总被别人问“你来自哪里”是否尴尬，要努力成为“模范少数族裔”的压力来自哪里？小组每个成员都熟悉这些问题，并且在积极地寻找正确的答案。

布朗-布兰布尔告诉我，“这个课程让我有身心释放的感觉”。布朗-布兰布尔周围是富有同情心的同类人，他找到了在求职面试中分享自己文化背景的新方法。是的，他的一些加勒比亲戚早已来到美国，只是不知道怎么填基本的政府表格。是的，布朗-布兰布尔小时候就应该帮他们的。不过这都没关系。“我可以创造适合我自己的文化故事，把我的优势发挥出来，”布朗-布兰布尔说，“我了解其他族裔的文化。我可以把自己和来自不同文化背景的人结合在一起。我没有什么需要摆脱的过去。”

仔细看看少数群体背景的学生选择的专业，结果很让人惊讶。根据2016年一项全国调查，约有33%的第一代移民大学生选择非实用学科专

业，而全国平均比例为30%。其中，心理学尤其能吸引平均收入水平以下家庭的本科生。而英语专业的学生确实往往来自更富裕的家庭。但总得来说，如果你听说非实用学科教育是在美国站稳脚跟的家庭才负担得起的奢侈品，那你真是被误导了。

非实用学科教育强大的吸引力贯穿所有社会经济阶层，这点令学院和大学领导又激动，又有点发怵。宾夕法尼亚州的富兰克林马歇尔学院校长丹·波特菲尔德（Dan Porterfield）指出，第一代移民大学生来到大学可能想："我想当医生，我想帮助别人。"但后来他们研究人类学、地球学和其他新的领域。他们有了当作家的梦想或是成为企业家的想法。他们意识到我以前对于如何改变社会的眼界不够开阔。

如果你家庭情况不太好，而又选择了非实用学科专业，那你很容易错失通向学业和事业成功的关键因素——那些关系很好、能告诉你应该上什么课，或者怎么在暑假期间提升自己能力的亲戚。所以，如果你是第一代移民大学生，那可能你按时毕业的机会渺茫，在没有其他人帮助的情况下，找到第一份好工作的几率也会变小。

大学能弥补这些不足吗？大学正在努力这样做。一些新计划正在推行中，比如华盛顿大学的"哈士奇100计划"（Husky 100 program）和密歇根州立大学的"公民学者计划"（Citizen Scholars program），能让我们更巧妙地找出出身不好但非常优秀的学生，并为他们提供额外帮助。但基本上大学都会遇到一个问题，那就是大型公立大学通常缺少资金或人力资源提供密集的一对一咨询，而这样的咨询能很快地为来自少数族裔背景的学生提供机会。精英私立学校不缺资源，但校园文化已经和第一代移民学生的生活相去甚远，导致出发点很好的计划看起来似乎不好进行。

为了缩小这些差距，有热心的人组成非营利小组，专门为需要额外帮助的学生提供就业准备计划。"美国需要你"（America Needs You）就是这样一项计划，该计划帮助了数百名来自纽约市立大学、德保罗大学

和伊利诺伊大学芝加哥分校的学生。这项计划专门针对“成绩好、家庭收入低的第一代移民大学生”，为期两年的课程包括28天全天研习班和220小时的一对一指导。

雪莉·科拉多（Shirley Collado）是纽瓦克市罗格斯大学的副校长，我问她是什么定义了这些最好的就业准备计划，她回答，“同类人的力量”。当学生适应可信赖的同类人组成的小团体时，他们就会敞开心扉了。更亲密的合作代替了枯燥的大型讲座和个人作业。有了同桌和指导老师双方的支持，被指导的学生就会有动力了。科拉多解释道，“学生必须建立以前没有的社会资本”。

因为缺乏资金和人才，罗格斯大学无法独自完成本校的“就业加速器”（Career Accelerator）项目，但快速发展的非营利组织“勇敢”（Braven）可以做到，该组织的创始人艾梅·尤班克斯·戴维斯（Aimée Eubanks Davis）曾是美国教育公司的负责人。许多在美国课堂上过课的学生学术上做得很好，能很容易上大学。但之后从学业到步入有意义的事业时，却没有飞黄腾达。尤班克斯·戴维斯对此感到沮丧，于是她成立了“勇敢”项目，她的目标是教给学生更多技能，以及建立能为学生提供帮助的人际关系，帮助这些学生发挥最大潜能。

“勇敢”组织于2014年开始进行这个项目，大约已有400名来自罗格斯大学和圣何塞州立大学的学生参加。这样做的理念是学生能互学互鉴，每个群体中都有非实用学科专业和职业专业的学生，下一步要做的是把“就业加速器”项目扩大，让全国成千上万名学生都能接触到这个项目。尤班克斯·戴维斯说，如果“勇敢”组织能和有实力的大公司合作，大公司提供指导教师，那么志愿者教师队伍会迅速壮大，资金也会迅速增加。会有纽瓦克和硅谷的公司来承担项目费用，这些公司相信“就业加速器”项目能帮助他们健全自己的人才储备库。

同时，已有迹象表明，项目的早期毕业生正在成为做出改变的人，而这正是项目培养的目的。到2017年初，罗格斯大学的戴兰·布朗-布兰

布尔已经得到了三家社交媒体公司的实习机会，他的平均绩点提高到了3.93。他正计划再念一个法律学位，在法律公司工作几年，还清自己的学生贷款，然后成立自己的法律公司，专门为新成立的公司服务。他说："我想为纽瓦克的企业家做点什么。"

布朗-布兰布尔在学校不再是可有可无的了。在2016级"就业加速器"项目的结课典礼上，他被选中做演讲嘉宾。一开始他对此感到紧张，在学校星巴克休息室彩排了两晚，最后成功发表了演讲。他的声音一直保持洪亮，就像指导教师约瑟玛·特赫达（Josmar Tejeda）告诉他的那样。演讲结束后，观众爆发出热烈的掌声。布朗-布兰布尔后来透露，"这种感觉真好。我能想象自己重新出发的样子"。

11 通往人生的成功之路

大卫·里舍（David Risher）从普林斯顿大学毕业时（文学学士，比较文学专业，1987年），选择了文学作品中的一句话作为他的年鉴语录。他选择的是约瑟夫·康拉德（Joseph Conrad）的小说《黑暗的心》（*Heart of Darkness*）中马洛（Marlow）所说的："我不喜欢工作，没有人喜欢工作。但我喜欢工作的过程，因为它有机会让我找到自我。"

没有太多人把康拉德那悲惨的中篇小说视为自我救赎灵感的来源，但灵感往往源于最奇怪的地方。

让我们跟随里舍不寻常的起点，看看它能带我们去往何方。里舍引用的那句话的影响力在于最后几个字，把工作视为"找到自我"的机会。毫无疑问，这就超越了经济学家认为工作通常是为了金钱交换劳力的看法。是的，工作提供了薪水，支付这些薪水使我们拥有食物、住所、服装和现代奢侈品，但是还有更重要的事也在发生。工作的全部意义涉及很多不同的因素，同时这些因素更加微妙和重要。

工作是你如何确立自己身份的过程。当你的生活进展顺利时，如何增强自我意识；当你感到不安时，如何重新定义自己；当命运残酷对待你时，如何找回自己的真实身份。约瑟夫·康拉德在以"严厉的爱"（tough love）为主题的自尊研讨会上提到，当自我意识崩溃时，我们只有一件事可做——回到工作中并重新找回自我。

不要在意康拉德引文的开场白及其敷衍的坚持认为工作本身不讨人喜欢的论述。在康拉德放下笔后的几十年里，工作的性质已经发生了改变，至少对于大学毕业生来说，工作已经变成了对人文精神更安全、更舒适、更持久的依靠。

这本书最令人关注的是，在大学最后阶段和毕业几年后人们所做的职业选择。康拉德的引文将我们推入了具有煽动性的新领域，其坚持认为工作是使身份被创造、熔解、再创造的熔炉。也许这个过程在一个人30岁的时候还不会停止。

相反，康拉德使我们看到每份新工作都在我们永无止境定义自我的追求中开始新篇章。我们都是乔西·苏赫尔，在地板上铺设网线，想知道接下来会发生什么。我们从未停止过做布丽姬·康纳利，在午夜时分带着耳机听“Ratatat”来试图度过自己生命中最艰难的时光。我们永远都是奥利弗·米克，从越南归来并希望过去的旅程能帮助他培养足够的聪明才智来掌握被称为区块链的新技术。言下之意，这种带我们走出大学校园、进入最初几份工作的探索精神必定是我们在四五十岁，甚至更大年纪生活时重要的一部分。

我将用本书的剩余部分来探索我们在大学所选择的道路的全部意义。我将从非实用学科教育者所希望的事实出发，然后对美国人与工作联系在一起的方式提出详细的研究结果。在那之后，一系列描述非实用学科教育背景下长期发展轨迹的人生故事就诞生了。最后，我会分享普林斯顿大学毕业生大卫·里舍的全部且相当出色的故事，是他最先将约瑟夫·康拉德的警句带入了这一话题。

如果你出生在1990年或更晚，那么可以将这一部分看作对人文或社会科学的学科基石没有过时的保证。不管未来的社会和经济如何变革，你不仅具有了能帮助你在19岁得到良好的实习机会和毕业后就能找到有趣的全职工作的优势，也会拥有帮助你在未来几十年里取得成功的“批判性思维”的优势。

如果你已经离开大学很长一段时间了，那就把这一部分看作细致入微的审视如何随时重新开始你的职业生涯。乐观主义者会最终对他们不断变化的选择感到欣喜，即使最胆小的人也能保持冷静，帮助他们应对生活中的起伏。尽管你对年龄增长带给你的两鬓白发和关节疼痛不屑一

顾，但仍可能对本书提倡的探险家精神跃跃欲试。

当大学校长、院长、教务长谈论能力迁移对生活的影响时，他们自然而然地会把谈话带回到古罗马时期。我们是从哪里得到这个术语的？非实用学科教育最早起源于公元前1世纪。西塞罗（Cicero）对其的定位是：自由人能享受的非实用学科教育明显区别于底层社会商人所接受的奴仆教育。西塞罗与众不同的精英主义言论在今天仍使我们感到不安，但我们深信非实用学科教育能训练我们充分享有自由，帮助我们成为最善思考、最真情投入的公民。

当我们看到“humanities”（非实用学科）这个词的时候，也有类似词源学的争论，它来源于拉丁文“humanitas”（人性）。正如作家迈克尔·林德（Michael Lind）指出的那样，它旨在唤醒“人类心智中更高、更独特的官能”。实验学科可以为下个月的工作做好准备，而非实用学科是为了让我们为永恒做好准备。

这样的先例有助于教育领导者将非实用学科课程定位为一种长期资产，它可以在毕业后带来长久回报。听到威斯敏斯特大学校长乔治·福赛斯（George Forsythe）把非实用学科教育定义为“通往人生真正成功的道路”是令人欣慰的，听到欧柏林大学校长马文·克里斯洛夫（Marvin Krislov）将非实用学科教育的价值描述为“更为充实的生活”的基础是鼓舞人心的。访问像州立扬斯敦大学、圣十字学院和得克萨斯大学这样不同类型学校的非实用学科课程网站主页，是能令人得到极大满足的。可以在课程中对可迁移能力进行学习和训练，你能得到“终身学习”“惊奇感”和“积极参与世界”的所有好处。

不过，如果非实用学科教育的支持者过于卖力夸大宣传，包括我在内的曾经的怀疑论者也都会不敢苟同。作为一名报社记者，我在最不可能的职业中认识了一些人，从精算师到养殖场经营者，他们不断从工作中获得新的见解。如果有人声称学习人文学科和社会科学是了解和融入世界的唯一途径，那么他们可能夸大其词了，其他道路也是有其价值

的。

我们可以将非实用学科描绘得比其他选择好得多吗？是的，我们可以。

2014年，盖洛普和普渡大学联合举办了一次民意调查活动，向所有处于劳动年龄段的29560名大学毕业生询问他们对工作的感受。大约40％的人表示，他们对这件为了谋生而做的事情充满了热情，并从情感上与工作联系在一起。为了了解更多信息，研究人员在大型大学和小型大学的毕业生之间，以及选择性学校和非选择性学校的毕业生之间寻找统计数据上的显著性差异，结果并非如此。因为经过统计分组分析，显著性差异被掩盖了，而做了不同的细分之后，信息就比较符合实际了。

在这项调查中，41%的人文、艺术和社会科学专业的学生认为他们完全被自己的工作所占据。相比之下，理科专业的略低于38%，商学专业的占37%。这不是一个很大的差距，但也不是能够被忽略的误差。研究数据显示，非实用学科学位至少提供了对工作长期感到满足的乐观感觉。“我喜欢的是工作的过程，因为这让我有机会找到自我。”非实用学科的毕业生如是说。

问问人们为什么对一份好的工作如此投入，畅销书作家丹尼尔·平克（Daniel Pink）在他的《驱动力：有关激励的惊人真相》（*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*）一书中写道：“你会发现最有力的回答与三个内在的回报机制有关：自主、专精和目的。”他列举的许多例子都是出人意料的，特别是在非实用学科毕业生占主导地位的领域。无论你是作家、音乐家、商业领袖，还是社会活动家，你都知道如何通过你所做的事情获取回报。你渴望控制你的生活、了解你的世界，并完成一些能坚持的事情。你不要沉迷于别人对成功的理解，你要有信心建立自己的准则并忠于它们。

自主、专精和目的，这些术语可以引导我们深入研究康拉德对于工

作的定理。平克的分类也完美地符合本书对“批判性思维”的剖析。每一个论点都集中归结于基本真理上。

- 当我们工作到40多岁甚至更长时，居住在边疆就不是指那些以前没有人到过的地方，而更多地是指创造自由的工作方式。只要我们享有自主体现的灵活性和信赖，我们就更愿意在成熟的领域开展业务。

- 分析复杂的情况与找到正确的解决方案不再是两种不同的技能，它们融合成一种新的东西，叫做专精。

- 考虑他人感受和激励人们不再是我们毫不犹豫分享的天赋。我们变得不太可能去容忍组织的目标与我们的私人价值观不匹配。相反，我们寻找共同的目标。

让我们仔细看看这些原则在以下这五个人的生活中是如何体现的。

分析能力与解决方案的融合

杰西卡·本杰明（Jessica Benjamin）即将给大家上一堂销售大师课，我们为此已经在电话里聊了半个小时。我们的谈话大部分都是关于20世纪90年代初期她的大学时光。她起初在宾夕法尼亚州立大学学习哲学，而后转入里德学院并将专业改为英语。我们分享了彼此对赫尔曼·梅尔维尔（Herman Melville）和弗吉尼亚·伍尔夫（Virginia Woolf）著作的崇敬，她也带我回顾了过去艰难的时刻，其中包括一系列非常糟糕的初中考试。“里德学院当时对我来说就像浮在冰面上，我试图弄清楚到底发生了什么。”她坦言。

我知道本杰明现在代表Monster.com公司在马萨诸塞州做销售经理，该公司销售招聘广告软件和相应服务，且价格不菲，她和她的团队销售一款产品的价格可达6万美元，甚至更多。即使是在我的问题提出来之前，我们两个人对于我要提的基本问题都是心知肚明的：像你这样的英语专业学生在这样的工作中能发挥什么作用呢？

“我不会故意为此做好似乎是十分充分的准备，”本杰明告诉我，“我可以和人们交谈几乎任何事。如果他们想谈论艺术，我们可以谈论艺术。如果他们想谈论如何修理汽车，即使我对它不太了解，我也可以试着聊一下。这就像是朋友之间轻松愉快地聊天。如果你能做到这一点，销售就很容易了。”

不止这些。“我的大部分工作都涉及去了解不熟悉的事情，”她说，“非实用学科的背景对我们在开发新产品时会有帮助。如果我们在Monster.com上推出新的产品，我会问：‘谁会想用这个？他们将如何使用它？’这样思考问题的方式建立在我在里德学院学到的技能之上。”

最后，当本杰明参与到客户介绍中时，她会花一点时间找出与这个

客户的决策过程相联系的最佳方式。“公司的产品基本可以用三种不同的方式解释，”她告诉我，“如果人们想听听技术版本，我会告诉他们我们使用cookies来追踪用户的方法，并向他们展示与他们所看到的相似的招聘广告。如果用恰当的比喻会使人感到更舒服，我会告诉他们我们公司所做的与您在网上看鞋的方式类似，您访问的下一个网站会向您展示鞋类广告。如果他们只是想要数据，我会告诉他们，我们的系统会让点击您招聘广告的人数增加20%。”她对这三种解释都很满意，她是知道哪种方法最有效的专家。

因为接受的是非实用学科教育，本杰明并没有期望毕业后从“拥有自己的一个房间”转变为“拥有自己的销售额”。她最初想成为一名记者，然而当她发现该领域的收入有多糟糕，尤其是那些吸引她的社区报纸时，她重新考虑了自己的职业规划。后来，她在法学院待了三年，并认为所学的交易结构和合同谈判方面的专业知识会使自己有资格成为出版商。这些愿望也很快破灭了，因为已经有了太多的出版商，该行业正在夕阳西下，而她想尝试在这一领域做出成绩是很难的。每当她找到一份有趣的工作时，随之而来的合并或重组使她失去了机会。

然而，本杰明一再发现她有做销售的潜质，她也喜欢做销售。在大学期间，她曾靠卖披萨赚取零用钱。在《威拉米特周报》（*Willamette Week*）工作时，她卖报纸广告。在爱思唯尔（Elsevier）工作时，她为《新科学家》（*New Scientist*）杂志出售招聘广告。她告诉我，来到Monster.com公司，感觉就像是自己职业生涯的第二次复苏。即使在客户对一些问题感到愤怒时，她也会迅速解决问题并且不会感到沮丧。

“在商业界，没有人会比拿到配料错误披萨的人更生气，”她指出，“如果你在20岁的时候就能发现披萨订单出错，那你就可以应付人们购买10万美元招聘广告时发生的混乱。”

几十年前，杰西卡·本杰明是英语专业的学生，并且还是弗吉尼亚·伍尔夫高中毕业论文的作者，但这对她的职业规划真的重要吗？亚伯·

戴恩的大学时代对华兹华斯（Wordsworth）和柯勒律治（Coleridge）诗歌的痴迷对他的职业规划是否有意义？或者，即使他们的专业是商务，他们也会走向这样多阶段的职业生涯吗？我们永远不知道我们生活中的各种虚拟现实情景是如何发生的。不过，在这种情况下，或在许多类似的情况下，我们可以做出很好的猜测。

在戴恩的例子中，拥有职业性学位的人在职业生涯的早期阶段，并没有疯狂地、毫无理由地换工作。他们会考虑周密的职业计划，抛弃那些不靠谱的备选方案。而在许多非实用学科毕业生的职业生涯中，机缘巧合起着很大的作用。接受更严格的训练，储备更多的技能，你的职业生涯就不会被新的欲望牵着鼻子走。

在本杰明的例子中，商科学位可以让她轻松地进入一个与专业类似的以销售为中心的职业。然而，她对专精的诠释可能有些与众不同。每次我和她交谈时，我都觉得她心里的内部记分远远超出了传统意义上定义销售成功的商业指标。她坚持康拉德测试，她的账簿里还有很多增长空间，能让工作在情感上更舒适、更令人满意。

用本杰明的话说，“我试着在工作中加入很多乐趣，我会把手写笔记发给人们，并告诉他们一起工作十分有趣，无论是真的还是假的。”这样做的回报是什么？“通常，这会使和他们在一起工作变得更有趣。”

几年前，我曾在一所中学任职并和大卫·萨特怀特（David Satterwhite）住在一起，他在1989年毕业于加州大学伯克利分校历史专业，并获文学学士学位，在硅谷从事管理软件销售团队工作已有近20年了。像本书中的大多数人一样，他早年在各种各样的工作中穿梭，他曾试图成为一名音乐家，也曾在短期内做过一名会计，他还花了一些时间在一线推销自己。

直到1997年，他才尝试监督销售人员队伍。后来他告诉我：“我在

第一周培训结束时知道了两件事：我完全被拖下水了，我很喜欢它。”

从那以后，萨特怀特就成了一个不寻常的专家。他成了销售管理专家，初创公司在年销售额达到约1500万美元时就会聘用他。通常情况下，他会在一家公司工作3~4年，帮助其快速增加收入，然后，当初创公司成为有收购能力，并拥有自己的销售管理团队的大企业时，他便离开。他自己股票期权的收入已经足够多，这允许他给自己放一些长假。但无论是建立金牌团队，还是在不断追求完美中，工作总是他找寻自我的地方，这是他不变的风格。

他的优势是什么？萨特怀特带我回到他的大学时代，那时他在研究第二次世界大战后德国的命运。“我在大学学到的观点是任何事情发生的原因绝对不止一个，但大多数人不能接受这一观点。每个人都希望只有一个原因。在德国的例子中，你必须关注杜鲁门、斯大林、冷战、法国，等等。在销售业，你也需要把全部可能的因素都考虑在内。你的产品、竞争对手、行业周期，以及每个人在谈判中扮演的角色，都是要考量的因素。这很复杂，但我喜欢。”

第四部分 工具箱

学会讲故事

对于拥有非实用学科背景的人来说，邀请你讲述你的故事是展现自己闪光点的绝佳机会。这时，招聘过程不再是人事主管面色凝重地在候选者中筛选出那份最出色的简历，而是积极地寻找具有发展潜力的新鲜血液。足够幸运的话，自我叙述可以占到面试分的绝大部分。不过一般面试官不会直接给你讲述的机会，你需要仔细留意一切可能的切入点。无论情况如何，你都要争取主动权，不然对方很有可能会断然拒绝你，说出“您不符合我们公司的要求”这种令人沮丧的话。能否有个好的结果取决于你如何把握机会。若是利用得当，面试官和人事主管都会欣然选择你，相信你一定能胜任这份工作。

在接下来的文章中，让我们具体谈谈如何争取主动权，一些方法在前面已有所涉及。比如索尼娅·沃拉是如何通过讲述她哲学课上思维论辩的故事获得了国际权威评级机构晨星的工作的；已在华尔街崭露头角的亚瑟·墨奇讲述了自己当年在古典文化专业学习中不放过任何脚注的习惯；还有麦玲·加西亚如何引用她在社会学课程中的知识，将自我定义成“官僚主义忍者”，表示自己有能力共同引领加利福尼亚州奥克兰市数字媒体的发展。

这些人的成功都有一个规律可供借鉴。也许你的文凭是历史、英语、社会学或是其他看似毫无用处的人文社科类专业，但在面试初创公司、大型企业、非营利机构或政府机构时，只要大胆地讲述自己的鲜活经历，就总会有收获。

在面试的过程中，把握住时机是最重要的一环。当你开始分享人生中重要时刻的时候，你就已经脱离了简历中那个枯燥的自己，不再是讲述“什么时候做了什么”，罗列一些单调的经历，而是阐述着自己“为什

么这样做，如何做一件事”。你分享的是激励自己实现梦想、迎难而上的瞬间和成就自我的成长快乐。这样一来，面试官会突然觉得，白纸黑字的简历并不重要，花几分钟了解一下真实的人更有必要。届时，你需要用坦诚和信赖打动对方。一切顺利的话，在你阐述完自己的故事时，另一端的面试官会想：“我们一定要留住这个人才！”

讲述个人故事的机会随时会到来，甚至在你初入社会时就已经开始：一个派对、一场婚礼或在候机室（利安娜·高尔特就是在候机室引起了一个厨房用具公司CEO的注意）都有社交的机会，就连求职信也是一个很好的展现机会。不过通常来说，这种机会在一般面试中更常见，尤其是行为面试中，面试官会对你过去某一特定情景的行为加以判断。这时，抓住机会，给面试官留下一个难忘的良好印象。

无论面试的具体情景是什么，你都要对自己的故事侃侃而谈。你可以通过以下五种类型的问题来练习如何给出回答，为自己模拟至少两到三个面试情景，可以是和职业中介，也可以是和朋友一起。娴熟地讲述自己最喜欢的经历（一个详细版本和一个简略版本），时刻提醒自己抓住讲述的机会。面试官也不是完美的人，没有做好充分的准备也是常事。当一个问题问得不太具体的时候，你可以把它转换成有利于自己的问题。毕竟，这是对你的面试。

获得他人支持

那是2013年8月的一个下午，我们在Reddit（社交新闻网站）旧金山总部一间密不透风的小会议室里。维多利亚·泰勒（Victoria Taylor）想要应聘Reddit的社群经理一职。已经到了面试的结尾，我给她设下了最后一个考验。由于这个岗位的职责是需要协调网站极受欢迎的“有问必答”（Ask Me Anything）栏目；我的任务就是假装网络喷子，模拟五种情形，看看她是否能顶住压力。

我们侃天说地，从无神论争论到那年的波士顿马拉松爆炸案，她都成功招架住了所有场景。我还编造了许多不负责任的事实控诉Reddit网站，而她用事实沉稳的抗辩，没让那些疯狂的言论趋于荒诞。一周后，她得到了这份工作。在接下来的两年间，她将Reddit的“有问必答”栏目做大做强，让网站用户有机会和名人对话，其中有宇航员巴兹·奥尔德林（Buzz Aldrin）、嘻哈传奇歌手纳斯（Nas）、电影特技女演员劳拉·达什（Laura Dash），等等。现在，她已成为WeWork数字社区的主管。WeWork是美国一家主打联合办公的初创企业，市值将近170亿美元。

泰勒2007年毕业于美国马凯特大学传播学专业，并获得文学学士学位，是什么让她能够胜任Reddit这种任务繁重、目不暇接的工作的呢？是新颖的网络头条吗？并不只是如此，她的许多经历都造就了现在的她。不过最重要的或许是她在美国威斯康星大学密尔沃基分校担任艺术社社长的经历。当时大三的她需要在当地最知名的博物馆协调多个艺术展，这意味着她要去处理复杂的文书事务，顶住来自各方面的巨大压力，还要应对观众突如其来的各种反应。因此，早在进入Reddit工作前，她就学会了如何说服别人以获得支持。

在行为面试中，你很有可能会遇上这样的问题：你如何激励别人，如何应对矛盾，如何建立合作，还有在冲突中如何说服别人。虽说很少有像Reddit面试这么刺激的场景，但你还是会在领导力和沟通能力上被考核。请牢牢记住，每个关于领导力的问题实际就是沟通能力的问题，每个关于沟通能力的问题终归也是领导力的问题。根据这些问题所隐含的深层次目的来答题，可以事半功倍。

亚历山德拉·麦卡达是美国达特茅斯学院古典文化专业的学生，她讲述了自己在希腊学术旅行期间令人振奋也令人哭笑不得的经历。当时，她在德尔福神庙给同学讲着这座庙宇的神秘之处，故事异常生动，以至一些来自澳大利亚的游客误以为她是专业导游，一直跟在后面听讲。毕业之后，她能够马上任职于贝恩公司，也是得益于这样出色的演讲技能。一般贝恩公司会选择有经济或金融背景的毕业生，但她这种滔滔不绝的口才折服了面试官，有没有相关知识背景反而变得不重要了。公司通常都需要具有洞察力，并能够启发他人的员工。展现这方面的优势，你的雇主一定会从内心赞赏你，然后爽快地聘用你。

评估自己是否适合岗位

若对整个面试过程追根究底，你会发现面试官其实是从三个最基本的角度判定面试者的：你是否能胜任这份工作？你有无意愿就职？你能否适应工作环境？在这三个角度中，最后一个关于“适应性”是最难确认的，也是在最终一轮筛选时最具决定性的选择标准。

过去，雇主们会使用一些笨拙的方式判断一个人的适应能力。比如FBI（美国联邦调查局）以前会问面试者喜欢读什么书。直到后来，一些人打探到了该问题的理想答案是“汤姆·克兰西（Tom Clancy）的侦探小说”。答案一经泄露，每个面试者都开始声称自己是汤姆·克兰西的书粉，这一问题也继而失去了意义。有的时候，还会涉及宗教、政治观点和一些与工作无关的话题。问这种问题非常不明智，而且极具歧视性。现在的雇主趋向于询问一些普世的问题，引导你主动地分享脑海里浮现的生活片段或价值观，以此判断你的适应能力。最常见的三个问题是：你对我们有什么样的了解？为什么想来我们公司？你未来五年的规划是什么？

这时，一定要争取主动权！在面试前你就应该对该岗位进行批判性的研究学习，不仅要浏览公司的网站，还要阅读最近的公司新闻、研究报告和各路在线资源。比如求职网站Glassdoor、幻灯片分享平台SlideShare、YoutTube视频网站和美国专利局的检索目录等。面试的时候可以赞扬一下应聘的公司，但不要阿谀奉承。要将话题转向公司的发展前景，还有自己的这种背景学历如何能帮助公司更快地实现这些愿景。稍微回避一下“未来五年规划”这个问题（这个问题其实已经不适用于变幻莫测的现代工作了），讲一讲你希望如何帮助公司迎接未来的挑战，并表达想要一直在公司做下去的愿望。

最重要的是通过一些细致入微的提问来展现个人的适应能力，进一步地询问公司近来最具创新性（或最具争议）的决策，邀请面试官分享他/她的故事——招聘历程、工作第一个月的感受、现有的工作任务、工作中最有趣的部分、对工作的建议等。人们一般都喜欢聊聊自己，尽可能表现出自己是真的对应聘公司很感兴趣非常重要。

13 获得满意薪水

非实用学科专业的学生刚毕业做第一份工作时，很有可能会经历一段较为拮据的日子。有的人只能在法国的一个小城市教教英语，每个星期只赚200美元；有的在曼哈顿做编辑助理或者在华盛顿做法务助理，并帮别人买买咖啡；还有人出席商务会议时因为买不起新衣服，只能借衣服穿；又或者只能维持基本生计，一顿赛百味的三明治也能算不错的晚餐。

第一份工作的薪水肯定没那么令人满意。你可能会困惑，至少首先会觉得你的寒窗苦读和自身潜力被这份工作所埋没。人们会劝你，说这只是短暂的必经阶段，可这一点儿安慰作用也没有。大量的研究（比如此前提到的PayScale项目和汉密尔顿计划表明，非实用学科专业毕业生的薪资在毕业后的十年间会迅速地增长，现在的默默无闻终有尽时。因为新机会接踵而来，你会发现大学的刻苦毅力和勇于尝试各种事物的理念到底是人生不可或缺的。

不过，既然知道了前景是光明的，那么一定会有一些诀窍，能够让你从现在开始就做好准备，避免毕业后生活拮据，因此现在就要讲一讲如何实践了。在前面的章节中，我们看到了许许多多关于他们如何白手起家、走向成功的真实故事。那位在法国小城市教英语的人就是埃默里·津克，那是她到晨星做分析师之前的故事。那位买不起衣服只好借着穿的人是哈佛大学古典文化专业毕业的蒂姆·奥莱利，那时他还没有创办自己的媒体公司。还有那位吃赛百味三明治的法务助理，是现在的缅因州参议员苏珊·柯林斯，法务助理是她毕业后的第一份工作。这样的例子还有很多。现在，我们应该分析一下，是什么让他们能够获得满意的薪水，还有这些技巧如何能广为他用，造福所有的求职者呢？下面是关于成功技巧的总结，一共分为七步。

第二步，抓住机会

这是所有步骤中最重要的一步。当你发现越来越多人赏识你的才能时，就要开始学会拒绝，对工作机会做出明智的选择。专注于能为你的事业增光添彩的商业合伙人们，因为他们可能会给你开出最满意的薪酬，或者是看好你的工作能力。要是他们是你工作领域最尖端的人士则最好，如果是你的直接上司也不错。

无论你如何组建未来事业的核心圈子，先行动了再说，然后向你希望合作的人传递更宏大的方案。同时了解一下他们是如何赚钱或如何偿还债务的。尤其注意他们的痛点，比如当下业务不顺利的原因，是否需要一位人才将业务拉回正轨，然后再以创新和独到的形象自荐，表明自己如果有充足的时间、资源和薪资，有信心可以解决公司目前的难题。

另外，确保你的想法让有足够权力去实施的人听到。数字内容专家安迪·安德雷格曾告诉我，如果和你打交道的是某媒体网站的部门编辑，他/她一次可能最多只能用低价购买自由撰稿人的一篇文章。若你联系的是主编，那么你面对的人有着更多的权力，他们脑子里构想的是连载文章或开设新的栏目。与其贱卖你的技能，不如像正式员工一样提出一份为期六个月的提案，这能在商讨薪资的时候立马添上一个零。

同时，把话题引到你能创造的价值上。你已经体会过做零活、按小时计薪、拿最低工资的挫败感了。所以，你要寻找机会，把关于薪资的商讨转移到你能创造的价值，而不是你能付出的时间上。如果你在一个项目中可以扮演一个重要的角色，而这个项目可以带来50万美元的收益，你其实可以用你的付出争取收益的20%。先定一个大胆的而非过分的数目，然后准备好谈判。这样就算对方压价，你还是可以获得可观的报酬，就算只有15%，你也可以赚到75000美元，这足够你买许多新衣

服，去时髦的餐厅吃饭了。

第三步，让自己增值

如果你一毕业就受到美国Qualtrics的聘用，在最开始的几个月里，你可能会参与一个叫QUni的培训项目。大多数时候，你就是做接线员解决客户问题，不过这项工作有更深层次的意义。花时间了解用户的需求，可以让你充分认识到公司业务的来龙去脉。这也是制订好项目、争取其他部门聘用你的好机会。每个月，Qualtrics最令人翘首以待的专业人员都会来QUni项目中挑选人才。如若能让老板们眼前一亮，你就会被抽调，就像校内业余运动员被专业运动队选中一样。

卡罗琳·普尔是福尔曼大学2014届社会学毕业生，到Qualtrics工作后，她创建了一种反向认证工具，防止同一个人重复参与匿名调查，并借此很快从QUni项目中脱颖而出。她还举办了一次用户比拼活动，邀请用户分享Qualtrics市场调查工具的妙用。这些创意为她赢得了服务咨询团队的职位。在这种岗位任职的大学毕业生通常一年至少能赚七万美元。

就算你所在的公司没有提供这种晋升渠道，你仍然可以从QUni中借鉴经验。回忆一下英语专业出身的安迪·安德雷格是如何在刚入职一两个月就为Groupon团购网站开发出新员工培训模式的，也注意一下她是如何为人力资源部献计献策的。短短一年之内，这两项业绩使她的工资涨了42%。她所选择的两个领域——培训和招聘，对刚入职的员工来说是非常容易出彩的，无须多年职业经验就可以崭露头角。实际上，你可以瞬间成为这些领域的专家，而这都要感谢你入职初期自己的探索和学习。

第四步，巧妙应对薪酬不公

对大多数人来说，向老板提涨工资的事是很尴尬的。我们努力相信老板们慧眼识珠，在工资方面无须多言就能做出正确的决策。但到头来令人难受的是，这种想法经常只适用于大学教授给学生打分的时候，对工作场合来说并不适用。据PayScale数据显示，每年有40%的员工会提出涨工资的请求，一般来说都能如愿。至于剩下的人……那些默默忍耐的人都涨不了工资。

那具体应该怎么做呢？

如果你是一个特别能干的非实用学科的毕业生，一开始工作时工资非常低，后来承担的责任和工作量不断增加，业绩也不错，工资也涨得特别快，但你对自己的薪酬还是不满意，那么你在提薪上面临的挑战就比其他人更为艰巨。你理应享受符合行业标准的薪资，可不幸的是，大多企业对这种不公平的薪资都睁一只眼闭一只眼，要么干脆不管不顾。现实的丑陋是主管们想要在压低用人成本的同时维持人的工作积极性，这样他们才有更好的效益。退一步看，你所处的薪酬不公的情况似乎暗示着“高效的管理”。

对这种情况的解决方式，当然还是先提出涨薪的请求。我们可以从脸书首席运营官谢莉尔·桑德伯格身上找寻经验。在其著作《向前一步》（*Lean In*）中，她给出了五个如何不过分提出涨薪的方法。虽然这本书主要是为女性撰写的，但是书中的建议无论男女都可借鉴。你可以给出同事对自己勤奋工作的评价，点明你的薪资和行业标准薪资的差距。先忘记自己待遇问题上的苦楚（至少暂时先忘记），找些方法把自己、你的主管和企业描绘成一个团结和谐的集体，互相激励，以获取最大效益。

还有另外两点。第一，不要等真正觉得有必要涨薪时才提出请求，要早些提出来。研究表明，男女薪酬差距的部分原因是男性提出涨薪的频率更高，方式也更直接。就算是主管说："我们非常理解你的苦衷，可目前没有什么办法给你提薪。"也算是迈出了有用的第一步。只要企业对这个问题不太过于忽视，不到令人动怒的地步，就在接下来的几个月继续提出加薪的要求。

第二点就是，鼓起最大的勇气。如果老板处处提防你，并且面对他的审视实在难以承受，那就想象一下自己今天在家，躺在舒适的椅子上读着一本书。与老板谈判的人只是你的替身，手持一些文件努力证明为什么你值得更多的薪水。让这个想象中的替身为你受累。他/她是拥护你的人，只有一个目的，那就是捍卫你的独特、你的勤奋和你的成绩。

第六步：做一个伯乐

奥莱利媒体的创始人蒂姆·奥莱利给那些自身影响力逐渐扩大的职员分享了一个很好的经验：利用你的影响力创造更大的价值。随着你不断晋升，你会习惯性地蓄力来保住自己的位置，或者谋划着如何在新情况下占据优势。还是把这些伎俩留给那些蹑手蹑脚的人吧！而你要不忘初心，保持开放的思维，这样你还会有上升空间。结识一些青年才俊，把他们拉进自己的团队。在组织中你的地位越高，你的成功就越取决于你独具的慧眼，以及培养新领导者的能力。抓住分享工作经验的机会，无论是通过会议、教学还是写博客，这样你的名气会越来越大，也会越来越受到大家的爱戴。在这个过程中，你就拥有了自己的同盟圈子，朋友圈不断扩大，新的机遇就会更多。

哲学专业出身的斯图尔特·巴特菲尔德每次重新创业都能再创新高的一个原因就是，之前同事中的佼佼者们都争先恐后地追随他，这使他具有了不竭的前进动力。又比如阿什利·因特罗诺这样的交际达人换工作时，曾经她帮助过的人都对她特别的照顾。众人对你的好评会让你在更换工作的过程中更加顺利，就算时下环境很艰难，你也能越走越好。

良好的人际关系还有另一个好处。随着你的名气越来越大，你会开始收到也许是未来雇主的工作邀请，希望你的干劲能为他们的企业增光添彩。在其中选择一个最好的机会，剩下的当作筹码，在和未来雇主谈判时客客气气地（或者直接地）亮出来。虽说从长远来看，每半年就威胁着要辞职实在不是一个明智之举，但是在事业的道路上，每个人都值得拥有能够另寻高就的机会。告诉你的老板（或董事会）你非常愿意留下来，但是现在公司的一个主要竞争对手愿意给你开出比现在多20%的薪资，你因此有些心动。通常你得到的回应是："怎样能让你留下来？"一旦问出这个问题，短短几小时后你应该会工资大涨，继而皆大

欢喜。

第七步，关注新的行业趋势

佛罗里达州立大学心理学教授安德斯·埃里克森（Anders Ericsson）近年来因一些实验受到了大家的广泛关注。他的一项研究表明，那些最杰出的古典音乐家一般在18岁以前都在难度极高的乐曲上投入了大量的时间［你可能会觉得他的研究和马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的“10000小时法则”有异曲同工之妙］。埃里克森和格拉德威尔是正确的。有一些领域的最高标准仍延续着150多年前的定义，在这类领域要想出人头地是没有捷径可走的。

幸运的是，大多数的行业并非如此，有些行业会随着时代的前进不断有新的理念出现。早期的发明家完全不用投入10000个小时就可以获得巨大的回报。这仅是因为他们足够幸运，成为了发现创造某事物的第一人，那时的机会很多，也没有别人同他竞争。

想想索莱奥·库尔沃在2005年是如何拿着杜克大学的音乐文凭，带着一些自学的设计理念来到脸书的。是对的时间、对的地点造就了他。在发明了脸书的“喜欢”按钮功能之后，他就彻底在平面设计行业打响了名号，名利双收。因此，不要放弃寻找创新的机会。记住，大多数人是渴望循规蹈矩的，他们愿意忍受着零零星星的机会和缓慢的提薪过程，继续做着自己熟悉的事情，日复一日，年复一年。而创新的好习惯不仅能敦促你，让你坐到更高的位置，还意味着你能提前洞察下一波潮流、另立潮头、占据高地、先声夺人。

我了解的成功的记者、银行家、历史学家和企业家们都会定期问问自己：“如果今天是我第一天工作，我会做些什么？”通常这种另辟蹊径的机会都会在两种不同做事风格中出现。老员工们少了些灵活性，发现不了新的做事方法。新员工们是时候一试身手啦！抓住机会！十年之

后，成效会彰显，人们都会好奇地问：“你到底是怎么想出来的？”

致中国读者

每年，中国都有30多万名学生漂洋过海前往美国留学深造。这些追梦人涌向了美国各地的高中与大学，迫不及待地想充分利用全球最为完善、成熟的教育与学术培养系统。一些学生选择了东西海岸的著名私立院校，譬如如雷贯耳的哈佛大学、斯坦福大学；也有一些学生选择了公立大学，或者是中部腹地的一些规模较小的私立院校。无论做何选择，中国学生通常会发现自己所置身的新环境与国内的学习氛围有天壤之别。

很多案例显示中国的基础教育加之美国的学位教育能为学生带来非凡的未来。维基百科曾在一个榜单中罗列了200多位卓越的美籍华人，这些佼佼者来自各行各业，计算机科学、金融、医学、政治圈、文学界，以及时尚界，无所不包。事实上早在1854年耶鲁大学就培养了全美境内第一位中国籍毕业生，至此之后，世界的开放程度更令人感到惊奇。如今在全美高等学府中，中国留学生比例占国际留学生总数的30%之多，其总人数则是印度与韩国留学生总人数的三倍！

然而人数众多并不等同于事业有成。《华尔街日报》记者道格拉斯·贝尔金（Douglas Belkin）与米利亚姆·乔丹 （Miriam Jordan）曾于2016年发文指出：语言障碍与文化差异使得留学生与留学国家的融合成为一项难题。对于中国留学生而言，即便是做了最充分的准备，来到美国后也难免有疏离之感——美国高校与中国高校似乎处在两个平行空间，甚至那些最基本的教学元素也与中国有着本质的不同。在美国，课堂与图书馆均是嘈杂的讨论争辩的地方，通常情况下，教师留给学生们的论文选题多拒绝非黑即白的价值判断，而学生则需要在一些存留争议的领域里展开层层论证。甚至连美国高校的考试题目看起来也是千奇百怪，教

师所提出的问题更多关注“为什么”的逻辑层面，而不是“如何为之”的技术层面。

读罢本书，我想可以帮助很多中国读者拨开美国教育体系的迷雾，便于读者与家人多角度地全面认识美国教育——此种教育体系能为学生带来什么，并且能将学生带去何方。本书的首要关切点是学生们如何顺利走完“大学—职场”这一历程，尤其关注那些选择了以人文学科（文学、历史、哲学，以及其他人文或社会学专业）为主的非实用型学科的学生该如何平稳顺利地从学校过渡到职场。经验证明，这些非实用学科课程对学生有百利而无一害；适当修习一些非实用学科课程对于经济学专业，或工科专业学生的职业未来大有裨益。在本书的多个章节中，我将以前所未有的方式向读者展示，即便是对非实用学科专业略懂皮毛也能助力学生未来的职场生涯。

本书可以帮助中国学生深度了解美国教育体系，使其掌握美国精英人士口中所谓的“批判式思维”，这是一种能力迁移的技能。在美国的教育模式中，学生们常会因为提问时“问题中所散发出的创新力”或者“回答中所流露出的严谨”而受到嘉奖。美国的高校则以能训练学生思辨力和发现问题的能力为荣，而这些恰是缔造可迁移能力的基石。此种探究式、开放式的教学模式畅行美国教育体系已有百年之久，不仅能将一些可塑之才训练成为日后某一领域的专家学者，同时对于塑造未来世界中的商业领袖、技术先驱，乃至公共服务领域的先行者亦多有助益。

然而美国教育体系的终极目标并不是培育能在某一既定领域脱颖而出的毕业生。对于美国高校而言，他们的最高目标实则是缔造永葆活力的思考者，后者则能以前所未有的方式把握机遇，创造辉煌。高校毕业生在未知的新领域最初所做出的选择通常多是即兴为之，或是未曾深思，这本无可厚非。美国高等教育所侧重的可迁移能力的培养旨在帮助毕业生为未来不可预测的机遇做好准备，并勇于把握先机。史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）当初仅是俄勒冈州一个不知名的院校——里德学院

的学生，也正是在里德学院读书期间，乔布斯选择修习一门非常规的科目——书法。如果借用苹果（Apple）公司的广告语，乔布斯自少年时便尝试着“非同凡想”的冒险。

诚然，每个中国学生都需要自行决定如何拥抱并接受美国这种异样的高等教育模式。那些语言能力过硬、性格开朗的学生或许有相对较广的机遇可供其选择；而对那些饱受语言障碍困扰的学生，或那些更喜欢在工程、统计或者物理科学中钻研的学生而言，适当地学习一些能力迁移的技巧也极为必要。在四年的大学生涯中，学生们总是有时间去尝试并体验认识世界的新方式。

通读本书，读者能结识与你们同时代的许多青年学生，他们利用大学教育为自己打造了美好的职业生涯。虽然本书大部分案例的当事人是土生土长的美国人，但是美国多元的社会生态则意味着寻找带有中国印记的学生绝非难事。本书第二章所讲述的张慧敏（Hui Min Chang）的求职经历、第三章中麦玲·加西亚（Mailing Garcia）的故事都是以华裔为故事的主人翁。

能力迁移在雇主眼中有三项极具美国特色的特质。其一是探索新领域的意愿，而所谓的新领域是指那些规则制度尚不明晰的行业与业务范围。成功的要素通常都具备自己的撒手锏，他们擅长学以致用，必要情况下更是打破常规，不走寻常路，以此在千变万化的商界中求得立足之地。

雇主同时也希望求职者擅长团队建设，尤其是能够与拥有不同背景与不同信念的人求同存异、达成共识。与中国相比，美国是一个更为多元化的社会，充满了由不同背景的族群所构筑的亚文化。因此，在美国语境下（以及其他一些西方国家中），真正的领导力意味着能够在不同的宗教、政治观点、族裔背景，以及其他诸多差异性因素中架起沟通的桥梁。如此，美国高校对所谓批判式思维的培养则帮助未来的领导者学会如何与不同背景的人士展开合作，如何打造合作同盟使得不同的派别

得以在合作中获得共同利益。

最后，精英雇主们同时还希望毕业生具备激励能力，能启发他人接受新的观点。在构筑职业生涯的快速晋升之路时，领导力与说服力兼具的口头与书面表达能力是一项不可多得的财富。非实用学科专业多样繁杂的论文写作恰能开发学生的此种技能，研讨课上每位学生都能参与其中的小组讨论同样也能训练学生的此种能力。

这些技能可以一蹴而就吗？即便对于那些从小以英语为母语的美国学生而言，获得这几种迁移能力也格外具有挑战性。求职者们单单具备一种或两种技能便可拥有明朗的职业生涯，在美国境内如此，在全球其他受美国制度影响的经济体内亦是如此。然而，对于那些想要在美国获得学位证书的人而言，有此志向则更加无可畏惧。这些学生如若想在各个行业出人头地，机遇或许要比想象来得更为容易。

以下三个简单的策略供有留学志向的读者朋友参考，或许能对诸位的成功有所助益。

1. 把握机会结识各课程教授，以及担任助教的研究生学生。通常这些教职人员每周在学校均有固定的办公时间。在一些规模相对较小的院校里，教授们更愿意帮助学生们精进学业。如果你成绩出色，不妨向教授们讨教该如何进一步精进自己的专业能力，如何为未来的求职就业铺建基石。如果你的学业正处于瓶颈期，不要懊恼。要知道，在美国寻求帮助是一件再正常不过，甚至是备受推崇的事情。

2. 在本专业外至少选择一门其他方向的选修课，后者能帮助你塑造本专业之外新的思维方式。甚至短暂接触一些此前未曾预想的领域（如艺术史、人类学）亦能使雇主们相信你视野开阔，能够在一些新领域快速具备相当强的专业技能；至于如何将学业转化为专业技能，能够在这个日新月异的社会中获得成功。

3. 将某门课程的专业知识与社会热点相结合。如此，你的机会或许就出现在诸如认知研究（融合了神经科学、语言学、心理学、哲学与计算机科学）等新兴领域中，而你则对人脑的运转方式有了更为深刻的理解与认知。举一反三，环境科学中也不乏此类机会。在这些跨学科的领域中，你的美国同学或许会非常欣赏你所展现出的独特视角与专业技能。我在本书中明确指出，对能力迁移技能的培养是美国教育的一项独特优势，是解决传统意义上两种文化——即自然科学与人文学科之间对峙与分歧的有效路径。

在创作此篇致中国读者的文章时，我与尼古拉斯·泽波斯（Nicholas Zeppos）见了一面。泽波斯在美国顶级的私立大学范德堡大学担任教务长一职。这所位于田纳西州纳什维尔市的顶尖大学在过去的几年间向中国留学生敞开大门，泽波斯则趁机深度思考了此种变化所带来的机遇与挑战。他提醒我说，中美两国教育体系的差异追本溯源可以归结为两国的哲学传统不同。中国自古受儒家传统哲学的影响，崇尚秩序；而美国哲学则受荫于古希腊先哲苏格拉底，崇尚追问与挑战。尽管存在这种差异，中美两国的哲学中都蕴含着巨大的能量与智慧。

放眼未来十年，世界又会发生什么变化呢？我们不得而知。中美两国教育体系间的交流或许会不断深化。硅谷早已经见识到了中国现今取得的巨大技术进步，中国工程师在人工智能和机器学习等领域所取得的进展具有全球性的影响力。与此同时，中国的经济增长依然保持着良好的势头。不难想象，一些发展迅速、秉持人文理念的经济领域势必需要大量训练有素的高校毕业生。由此可见，一些非技术的个人能力，如好奇心、创造力，以及共情心将在全球范围内受到雇主企业的追捧与青睐。

能够在两种不同的教育体系中学习并取其精华是一种不可多得的体验与财富。如今随着文化融合与成果共享的理念在全球推广，中美两国亦是在更多领域，以更为高效的方式展开学术交流和其他形式的双边合

作。前方尚有无数美妙的机遇等待着我们共同发掘。我诚挚地希望《能力迁移》一书所传递的理念与信息能够对读者有所帮助，并且能够助力中美两国之间的合作与发展。

乔治·安德斯
于美国加利福尼亚州柏林格姆市
2019年1月1日

其他福利

我是个嘴馋的人，受不了诱惑，什么椒盐卷饼、杏仁、胡萝卜和葡萄在我身边都会被我瞬间消灭。你也许和我一样没什么自制力，比如在某个长期学习计划中，会试图寻找一些省力的捷径。虽说一个大的学习计划需要足够多的书籍理论作为基础，可即便如此，我们仍然想要一些能够即得的知识。看一些TED演讲算作一个好的选择吗？当然。为什么不继续关注推特上一些著名评论家的账号呢？收藏一些有趣的网站不也很好吗？

分享是一种美德，我会在下文中详细推荐一些资源。如果你觉得本书不错，还想要进一步地阅读，我还能继续满足你。在www.georgeandersbooks.com这一网站上，你可以找到一些短文推送、文章还有其他人的作品。其实无论是博客文章还是网络社区，其内容都有可借鉴之处，尤其是在本书涉及的几个主题上（如何自我激励、如何找工作、如何让校园经历发挥最大价值和如何为成功的职业生涯做准备）都会有更多的资源。

下列资源会让你瞬间有所收获。前半部分你会看到大量的推荐，浏览下来大概需要五分钟。如果想获得更多实用信息，请继续阅读。在文章最后会有一份书目推荐清单，内含十几本经典著作。这份书单是我深思熟虑后精心筛选的，值得你花几个小时潜心品读。找到那本最适合你的书，其中的理念一定会在未来几年中为你效劳。

用数据为自己正名

选择非实用学科类专业是件颇有争议的事，别人可能会觉得匪夷所思，不免直接对你进行批判，甚至奚落挖苦，你无须回避他们的质疑。

如果一位相识的朋友、你的父母或者是飞机上一个自我感觉良好的同座质疑你大学专业的实用性，那么下面这些经过长期研究得出的全方位数据定会让他们语塞。至于具体的回答，你可以借鉴下文中的一些信息。

如果你在一所综合性大学就读非实用学科专业，那么这个杨百翰大学网站http://humanitiespathways.byu.edu/中的例子会是很好的论据。你利用这个数据，证明一下英语、历史等非实用学科专业学生在未来工作中也是能广泛涉足各个领域的。

如果你选择的是一所文理学院，那么Cereus Data（美国一家数据视觉化公司）有一组很有说服力的数据。它将1935年至今威廉姆斯学院各专业毕业生的职业选择视觉化，用不同颜色代表不同专业，与各类行业连接成了一个炫酷的圆图，看起来有点像跳五月柱舞（一种欧洲民俗舞蹈，人们通常站成一圈围绕着中间的柱子跳舞）时的情形。链接为www.cereusdata.com/schools/williamscollege。

非实用学科的毕业生在毕业后的职业生涯初期会走得比较坎坷，但到了中期会有可观的收入。若想证明这一点，有三个国家统计数据可以借鉴。一是美国大学协会的数据：www.aacu.org/nchems-report，另一个是布鲁金斯学会汉密尔顿项目的数据：www.hamiltonproject.org/charts/career_earnings_by_college_major/。还有一组实用的数据来自薪酬统计网站PayScale：www.payscale.com/collegesalary-report/degrees-and-majors-lifetime-earnings。

推特的妙用

推特上有很多值得关注的名人账号和官方机构，选择重要的来关注，这样网站就能通过你的阅读偏好及时推送重要的信息给你。我总结了一个账号列表，推特上查找@ GeorgeAnders/lists/YCDA即可获取。要是想自己建立一个列表的话，@SmartColleges这个账号会是个不错的开

始，里面有很多关于非实用学科专业价值的鸡汤文。@CareerBuilder、@TheMuse和职业规划师汉娜·摩根（Hannah Morgan）的账号@careersherpa会推送一切与找工作有关的信息：如何涨薪、面试着装，等等。如果在浏览的同时还想看一些妙言妙语（或者吐槽），一定不能错过利兹·瑞恩（Liz Ryan）的账号：@HumanWorkplace。

如果你想要关于毕业找工作的一些总结性的建议，不想浪费时间研究新数据和财经类信息，推特实在是个好帮手。上述的六个账号会帮你从海量数据中过滤出精华，浓缩成140字的新鲜推送。你只需阅读对你有用的推送，剩下的简单浏览即可。

其他的一些账号也很值得推荐，比如教育作家杰夫·塞林格（Jeff Selingo）的账号@JSelingo、美国乔治城大学教育与劳动力研究中心账号@GeorgetownCEW、美国大学与雇主协会的账号@NACEOrg，还有一些职业网站的官方账号@PayScale、@Vault.com、@BLS_gov。

来自**TED**演讲的启示

要想学习和娱乐兼得，没有什么能比得过TED演讲了。TED演讲者都很优秀，演讲节奏毫不拖沓，制作也很精良。视频内容会涉及个人主要的研究成果，或是畅销作家的理念，通常不会超过18分钟。因此，这些演讲视频的观看人数通常比演讲者的著作销量还要多三十倍。

本书提到的许多作家恰巧参与过TED，相关视频可免费同大家分享：丹尼尔·平克关于工作动机的演讲（www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation）、安吉拉·达克沃斯讲述坚毅重要性的演讲（www.ted.com/talks/angela_duckworth_grit_the_power_of_passion_and_pe
苏珊·凯恩（Susan Cain）关于内向者优势的激动人心的演讲（www.ted.com/talks/ susan_cain_the_power_of_introverts）、布琳·布朗（Brene Brown）讲述脆弱的力量（www.ted.com/

talks/brene_brown_on_vulnerability）和伊丽莎白·吉尔伯特（Elizabeth Gilbert）对创新能力的探讨（www.ted.com/talks/elizabeth_gilbert_on_genius）。

你若是偏爱用数据说话的演讲者，一定要看看统计学家汉斯·罗斯林（Hans Rosling）是如何用前所未有的方式诠释数字统计的（www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen 如果你想成为一个好的讲述者或公共演讲者，还可以从小说家奇曼达·阿迪契（Chimamanda Adichie）（www.ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story）和声音专家朱利安·特雷杰（Julian Treasure）（www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to 的演讲中获取灵感。最后，要是你喜欢观点新颖、幽默风趣的演讲，就看看朱莉·莱斯科特-海姆斯（Julie Lythcott-Haims）是如何看待“直升机父母”，倡导避免对孩子过度呵护的（www.ted.com/talks/julie_lythcott_haims_how_to_raise_successful_kids_w

关于职业建议的免费精品资源

大多数职业建议都是付费的，不过其中一些精品资源并不见得如此。有个搜索引擎在手，你可以浏览所有顶尖大学和文理学院网站中的资源，并可以和在校生们分享。这些在线资源没有高谈阔论，极具实用性。在校生和应届毕业生应该都能从各自学校的就业咨询部门获取到所有有用的信息。不过，如果你没有内部权限，或者你想看看其他学校的优秀经验贴，下面将提及的网站是较为引人注目的，且都是至少在本书出版时是免费面向所有公众开放的。

在早期探索个人职业规划时，如果不知道怎么向一位业内人士讨教行业信息，阿默斯特学院的这份小贴士会很好地给你介绍所有基本的技巧（www.amherst.edu/system/files/media/Informational%2520Interviewing%25

16.pdf）。

第一次写简历时，维克森林大学网站中有一些很好的简历模板和建议足以应对许多常见的招聘问题，指导你如何在简历中突出自己的校园经历，比如留学项目、体育、演艺经历、暑期短期工作，等等。具体网站请前往http://career.opcd.wfu.edu/write-a-resume-orcover-letter/resumes/。

如果你马上要参加一个特定岗位的面试，美国加利福尼亚州洛杉矶市的西方学院的网站可以给你一些建议：http://cache.oxy.edu/sites/default/files/assets/Interviewing%20Guide.pdf。特别关注一下那八个常见的面试问题并提前思考，以最好的状态面试。

如果你已经毕业有几个年头了，想找一些建议、打磨出一份好的简历，那么马克·希内德拉（Marc Cenedella）会对你有所帮助。他创建的职位列表网站TheLadders.com会列出一些高薪职位供你选择。在下面这篇博客文章中，希内德拉阐释了主流企业在找寻什么样的人才，以及如何才能达到这些企业的标准，等等。博客的网址为：https://medium.com/the-mission/the-best-resumetemplate-based-on-my-15-years-experience-sharing-resume-advice-9f2a0bb0547#.304mzvjgf。